



جامعة أحمد دراية - أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

## تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

دراسة بحينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية أدرار للفترة الممتدة

من 2019/03/02 إلى 2019/04/12

من إعداد الطالب:

عمر يوسفات

نوقشت هذه المذكرة بتاريخ: 2019/06/15

لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	الصفة
العبادي أحمد	أستاذ محاضر - ب	رئيسا
صديقي أحمد	أستاذ التعليم العالي	مشرفا
علالي فتيحة	أستاذ محاضر - أ	مناقشا

الموسم الجامعي: 2019/2018



## الإهداء

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات"

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أغلى ما أملك في الدنيا إلى نبع الحنان وصفاء الحب وخالص العطاء

إلى من كانت شمعة تنير دربي إلى من رافقتني دعائها طوال حياتي

فيا رب أحفظها وأطل في عمرها

"أمي الغالية"

إلى الذي أتشرفه بحمل اسمه إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه

"أبي الحبيب"

إلى أعز ما أملك

"أخي العزيز"

إلى روح اللذان كانا لي سنداً وعموداً طوال حياتهما جدي الغالية وجدي

الغالي رحمهما الله وأسكنهما فسيح جنانه.

إلى كل أفراد عائلتي الذين قدموا لي الدعم والمساندة طوال حياتي فيا

رب جازهم عنا خير الجزاء.

إلى أصدقائي وزملائي...إلى كل من علمني حرفاً

إليكم جميعاً.

فيا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ومعظيم سلطانك.

## الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الخالص إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل المتواضع  
من قريب أو بعيد

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف " البروفيسور صديقي أحمد " الذي كان  
لي عوناً وسنداً طوال مدة هذه الدراسة ولم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته  
فجزاه الله عنا خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة الكلية الذين ساعدونا من قريب  
أو بعيد بنصائحهم وإرشاداتهم .

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول  
الاشتراك معنا في هذا البحث وتقييمه

ونشكر أيضا مختلف عمال المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على تفاعلهم  
وتعاونهم معنا.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني على إعداد هذه المذكرة من  
من أصدقاء وزملاء من قريب أو بعيد.

وفي الأخير أتقدم بالتهانئ الخالصة إلى زملائي الطلبة المتخرجين هذه السنة  
وخاصة تخصص إدارة أعمال دفعة 2019.

الفهرس

الفهرس:

الصفحة	المحتوى
	إهداء.....
	الشكر والتقدير.....
	الملخص.....
	الفهرس.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال البيانية.....
	قائمة الملاحق.....
	قائمة المختصرات والرموز.....
أ	المقدمة العامة.....
	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة</b>
3	تمهيد.....
4	المبحث الاول: ماهية الحوافز المعنوية.....
4	المطلب الأول: مفهوم الحوافز المعنوية.....
5	المطلب الثاني: أنواع الحوافز المعنوية.....
5	أولاً: الحوافز المعنوية الايجابية.....
7	ثانياً: الحوافز المعنوية السلبية.....
7	المطلب الثالث: الفرق بين تأثير الحوافز المادية وتأثير الحوافز المعنوية.....
9	المبحث الثاني: ماهية الأداء في المنظمة.....
9	المطلب الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة.....
10	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين داخل المنظمات.....
11	المطلب الثالث: الفرق بين تأثير الحوافز المادية وتأثير الحوافز المعنوية.....
13	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والأبحاث.....
13	المطلب الأول: ملخص الدراسات السابقة والأبحاث.....
15	المطلب الثاني: مدى ارتباط الدراسات السابقة بالموضوع.....
16	خلاصة.....

الفصل الثاني:	
19	تمهيد.....
20	المبحث الأول: تقديم عام حول مجتمع الدراسة.....
20	المطلب الأول: تعريف مجتمع وعينة الدراسة.....
22	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
26	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....
26	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة.....
29	المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة.....
34	المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.....
34	المطلب الأول: تحليل نتائج اختبار الفروض.....
37	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.....
39	خلاصة.....
41	الخاتمة.....
44	قائمة المراجع والمصادر.....
48	الملاحق.....

قائمة الجداول:

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
01-01	الفرق بين تأثير الحوافز المادية وتأثير الحوافز المعنوية.....	8
01-02	قطاع البنوك المعتمد في الدراسة.....	20
02-02	قطاع الاتصالات المعتمد في الدراسة.....	20
03-02	قطاع الصناعة المعتمد في الدراسة.....	21
04-02	يوضح قطاع التأمينات المعتمد في الدراسة.....	21
05-02	قطاع الطاقة المعتمد في الدراسة.....	21
06-02	درجات مقياس ليكرت الخماسي.....	22
07-02	الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة.....	23
08-02	قيمة ألفا كرومباخ.....	23
09-02	معامل الارتباط لمحور نظام الحوافز المعنوية في المؤسسات الاقتصادية.....	24

24	معامل الارتباط لمحور أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.....	10-02
25	معامل الارتباط لمحور تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية..	11-02
26	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....	12-02
27	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لكل عامل.....	13-02
28	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	14-02
29	إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز المعنوية في المؤسسات الاقتصادية.....	15-02
30	إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.....	16-02
32	إجابات أفراد العينة حول تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية..	17-02
34	يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي للفرضية الأولى.....	18-02
35	يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي للفرضية الثانية.....	19-02
35	يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي للفرضية الفرعية الثالثة.....	20-02
36	يوضح نتيجة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثانية.....	21-02

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	26
02-02	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....	27
03-02	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....	28

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان.....	48
02	مخرجات برنامج SPSS.....	53

قائمة المختصرات والرموز:

الرمز	عنوان الرمز
spss	برنامج تحليل إحصائي للعلوم الاجتماعية.
ألفا كرومباخ	أداة إحصائية لقياس درجة صدق الإستبيان

مقدمة

توطئة:

تعتبر الموارد البشرية أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها منظمات الأعمال في تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها المسطرة ، وحتى في ظل التطورات الحديثة ووفرة المعدات والآلات لا يمكن الاستغناء عن العنصر البشري لأنه يعد المحرك الأساسي لهاته المعدات، ولذا فإن معظم المنظمات الاقتصادية أصبحت تتنافس من أجل كسب العنصر البشري الكفاء والعمل على تطويره بما يتوافق ومتطلبات المنشأة، إلا أن كفاءة العنصر البشري وحدها لا يمكن أن تجعل العامل يقدم أقصى ما لديه في ظل عدم وجود دافع أساسي يدفعه نحو العمل أكثر وتقديم أداء جيد وفعال من اجل تحقيق أهداف المنظمة، ولعل نظام الحوافز يعد من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين وتدفعهم نحو العمل أكثر نجد أنظمة الحوافز متمثلة في الحوافز المادية والمعنوية لأنها تعتبر من أهم العناصر التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد من خلال خلق الرغبة لديهم في الرفع من أداء المؤسسة.

فالحوافز المادية والمعنوية عموما تؤدي دورا جوهريا في زيادة إنتاجية وأداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ومن ضمن المفاهيم الحديثة والمرتبطة بإدارة المشاريع أصبح التركيز على الحوافز المعنوية يمثل مدخلا رئيسيا في إدارة المؤسسات والشركات، خاصة وان العديد من الدراسات أبرزت أن عددا كبيرا من العاملين أصبح لا يستجيب للتحفيز المادي بل يركز على الحافز المعنوي والذي يهتم أكثر بتقدير العامل وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية.

❖ الإشكالية:

فالحوافز المعنوية داخل المنظمة تعتبر محركا أساسيا لسلوك الأفراد ومشاعرهم تجاه المنظمة، فمنح الحوافز المعنوية يؤدي إلى الرفع من أداء العاملين وتحقيق أفضل إنتاجية ممكنة، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

▪ ما هي درجة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الحوافز المعنوية وفيما تتمثل أهميتها؟
- أين يكمن الفرق بين تأثير الحوافز المادية وتأثير الحوافز المعنوية ؟
- ماهي العوامل المؤثرة على أداء العاملين داخل المنظمات ؟
- أين يبرز دور الحوافز المعنوية في التأثير على أداء العاملين ؟

❖ الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى للمتغيرات الشخصية.

تنطبق على هذا الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى للنوع.

2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المادية تعزى للمستوى التعليمي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى لسنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الحوافز المعنوية و أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

❖ أهمية البحث:

يعتبر موضوع الحوافز المعنوية من أهم المواضيع التي تحظى بإهتمام الباحثين والمفكرين في وقتنا الراهن نظرا لارتباطها ورغبات الأفراد والتي تتميز بالتغير المستمر ، فموضوع دراستنا سيسمح لمسييري المؤسسات والشركات الاقتصادية بمعالجة انخفاض مستوى أداء العاملين والرفع من إنتاجيتهم وذلك عن طريق التأثير الإيجابي على الجانب النفسي للعامل من خلال إشباع رغباته واحتياجاته وذلك بمنحه الحافز المعنوي المناسب.

❖ أهداف البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

- محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات.
- محاولة إبراز أثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- معرفة مدى ارتباط الحوافز المعنوية بأداء العاملين.
- معرفة الفرق بين تأثير الحوافز المادية وتأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين.

❖ دوافع اختيار الموضوع:

لقد قمنا باختيار دراسة هذا الموضوع نظرا لما يلي:

- من اجل معرفة مدى تأثير الحوافز المعنوية على العاملين في المؤسسات الاقتصادية لأنه من المتعارف عليه أن المؤسسات الاقتصادية تعتمد أكثر على الجانب المادي في تحفيز العاملين.
- محاولة المساهمة في تحسين نظام الحوافز المعنوية في المؤسسات الاقتصادية.

- رغبة ذاتية في اكتشاف موضوع الحوافز المعنوية ومدى تأثيره على أداء العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية.

- تركيز جل المفكرين والكتاب في مجال إدارة الأعمال على ضرورة وجود نظام حوافز فعال داخل المؤسسة ، و رغبتنا في التعرف على اسباب ذلك.

### ❖ حدود الدراسة:

- الجانب النظري: قمنا بالشروع في إنجاز الجانب النظري للدراسة من تاريخ 2018/09/15 الى 2019/02/10.

الجانب التطبيقي: تعتمد هذه الدراسة على المؤسسات الاقتصادية ومن أجل تشخيص الموضوع أكثر اخترنا عينة من المؤسسات الاقتصادية والتي تزاول نشاطها بولاية أدرار وامتدت الدراسة من تاريخ 2019/03/02 إلى 2019/04/12.

### ❖ المنهج المتبع في الدراسة:

في الجانب النظري سنعتمد على المنهج الوصفي نظرا لموائمه لمتطلبات الدراسة ، أما في الجانب التطبيقي سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان للمؤسسات محل الدراسة وذلك باعتباره ملائما لفهم مكونات الموضوع.

### ❖ صعوبات البحث:

من الطبيعي في البحث العلمي أن تكتسيه بعض الصعوبات ، ولعل من ابرز الصعوبات التي واجهتنا خلال إنجاز هذه الدراسة ما يلي:

- نقص حاد في المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة وبمختلف أنواعها.
- منهجية تحديد الصفحات لم تمكننا من الإلمام بالموضوع أكثر خاصة في الجانب النظري.

### ❖ تقسيم العمل:

بغرض الإحاطة بموضوع البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة ، تم تقسيم الموضوع إلى فصلين على النحو التالي:

**الفصل الأول:** وسيتم من خلاله عرض الإطار النظري للدراسة حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث سنتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الحوافز المعنوية وأنواعها وكذا إلى الفرق بين تأثير الحوافز المادية وتأثير الحوافز المعنوية أما في المبحث الثاني فسننتظر إلى مفهوم الأداء في المؤسسة والعوامل المؤثرة على أداء العاملين داخل المؤسسة وكذلك سنتطرق إلى دور الحوافز المعنوية في التأثير على أداء العاملين ومن خلال المبحث الثالث سنستعرض ملخص الدراسات السابقة والأبحاث ومدى ارتباطها بالموضوع.

**الفصل الثاني:** وسيتم من خلاله عرض الجانب التطبيقي للدراسة حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث سوف نقوم من خلالها بتحليل بيانات الدراسة عن طريق تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة ثم تحليل نتائج محاور الدراسة ومن خلال المبحث الثالث سوف نقوم باختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

# الفصل الأول

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الحوافز المعنوية.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز المعنوية.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز المعنوية.

المطلب الثالث: الفرق بين تأثير الحوافز المادية وتأثير الحوافز المعنوية.

المبحث الثاني: ماهية الأداء في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين داخل المنظمات.

المطلب الثالث: دور الحوافز المعنوية في التأثير على أداء العاملين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والأبحاث.

المطلب الأول: ملخص الدراسات السابقة والأبحاث.

المطلب الثاني: مدى ارتباط الدراسات السابقة بالموضوع.

خلاصة.

## تمهيد:

لقد لقي نظام الحوافز اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والكتاب في مجال إدارة الأعمال وخاصة في السنوات الأخيرة نظرا للأهمية الكبيرة لهذا النظام في تحسين أداء المنظمات ، حيث أن اختيار الحافز الملائم سواء كان مادي أو معنوي يؤدي إلى دفع العاملين وتشجيعهم على تأدية أعمالهم على أحسن وجه ممكن، وعلى أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية ، ولذا فإن نجاح أي منظمة يكمن في كفاءة العنصر البشري لديها ورغبته في العمل وكذا قدرته على تأدية المهام الموكلة إليه كونه أبرز العناصر تأثيرا على أداء المنشأة، فمن هنا تصبح مهمة إدارة المؤسسة هي إثارة رغبة العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى خدمة مصالح المنظمة وذلك من خلال إشباع رغبات العاملين المختلفة عن طريق تقديم الحوافز المادية أو المعنوية للعاملين، إلا أن تقديم الحافز المادي وحده لا يكفي للتأثير على العامل نظرا للاعتقاد السائد بين العمال الأكفاء بأنهم متساوون من حيث الجانب المادي مع غيرهم من العمال الغير أكفاء فبالتالي يجب على المنظمة التركيز على الجانب المعنوي للحوافز والذي يؤثر على الجانب النفسي للعامل ويدفعه نحو العمل أكثر.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على الحوافز المعنوية وسبل تأثيرها على أداء العاملين داخل منظمات الأعمال، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الحوافز المعنوية وكذا أنواعها وأيضا إلى الفرق بين تأثير الحوافز المادية وتأثير الحوافز المعنوية، في حين سنتطرق في المبحث الثاني إلى مفهوم الأداء في المنظمة وسنحاول معرفة العوامل المؤثرة على أداء العاملين داخل منظمات الأعمال وكذا معرفة دور الحوافز المعنوية في التأثير على أداء العاملين ، ومن خلال المبحث الثالث سنقوم باستعراض الدراسات السابقة في هذا المجال ومعرفة مدى ارتباط هذه الدراسات بموضوعنا وذلك على النحو التالي:

## المبحث الأول: ماهية الحوافز المعنوية.

يرتبط مفهوم الحوافز المعنوية بمخاطبة الحاجات النفسية والاجتماعية والذهنية للأفراد، مشكلا بذلك فلسفة التنظيم الذي يشكل المناخ العام للمنظمة والذي بفضلها يتم إشباع مختلف الاحتياجات المعنوية للعاملين داخل المنظمة من خلال منحهم مجموعة من الحوافز الغير مادية.

## المطلب الأول: مفهوم الحوافز المعنوية.

تُعرف الحوافز المعنوية على أنها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين وتحفيزهم على العمل ، بل تعتمد أساسا على احترام العنصر البشري والذي يعد كائن حي يمتلك أحاسيس وتطلعات يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة (شاويش، 2000، صفحة 210)، كما تُعرف الحوافز المعنوية على أنها مخاطبة الحاجات النفسية والذهنية والاجتماعية في الفرد، ويقصد بها أحد مكونات المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على إشباع مختلف احتياجات أفراد المنظمة غير المادية (منير، 2014)، وعموما فإن الحوافز المعنوية تمثل كل ما تقدمه إدارة المنشأة إلى العاملين لديها من أشكال التكريم والتقدير المتنوعة والتي تخاطب الجانب الإنساني في شخصية العامل (مرعي، 2003، صفحة 31)، ويرى آخرون أن الحوافز المعنوية تساهم في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا تجاه عمله ، وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية ، فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما تكتسبه من تقدير واحترام الآخرين (داود، 2006)، كما يرى البعض من جانب آخر أن الحوافز المعنوية هي مجموعة من الدوافع تهدف إلى تحقيق الاحتياجات الاجتماعية للعاملين من خلال معاملتهم بالشكل الصحيح وكذا توفير نظام خدمات فعال وتعزيز روح التعاون في مكان العمل ، (shobayo & alumah, 2018) وهناك من يرى بأن الحوافز المعنوية هي الحوافز التي لا تعتمد على النقود في إثارة العاملين بل تعتمد على النواحي المعنوية كالأستقرار الوظيفي والاعتراف بالإنجاز وفرص الترقية. (زايد، 2009، صفحة 87)

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الحوافز المعنوية تعتمد على تهيئة الجانب النفسي للعامل وجعله يشعر بالرضا في وظيفته من خلال وضعه في المنصب الذي يلائمه ، وكذا تحقيق الإثراء الوظيفي للعامل من خلال تحقيق فرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرار والنقد في العمل والتناوب وكذا تحقيق جداول عمل مرنة وقيادة فعالة للأفراد وأيضا توفير جو عمل ملائم وكذا تقدير العامل واحترامه لأنه يعد بالدرجة الأولى إنسان يحتاج إلى تقدير وتحقيق الذات، لإخراج كل ما لديه من أفكار ومهارات داخلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## المطلب الثاني: أنواع الحوافز المعنوية.

للشخص العامل داخل المنظمة بعض الحاجات التي لا يمكن أن تشبع إلا عن طريق الحافز المعنوي، والذي يؤدي إلى إشباع حاجات العامل الاجتماعية والفكرية والنفسانية ، والتي تجعل العامل يشعر بالرضا الوظيفي ويقدم أقصى ما لديه للمنظمة.

فالحوافز المعنوية تختلف حسب درجة ونوع التأثير على العامل إذ أن هنالك حوافز معنوية تؤثر مباشرة على أداء العامل وحوافز أخرى تؤثر على المحيط الداخلي للمنشأة بشكل يجعل العامل يشعر براحة نفسية ويقدم أفضل ما لديه من مهارات وخبرات للمنظمة. (النصر، 2009، صفحة 166) وتنقسم الحوافز المعنوية إلى الحوافز المعنوية الايجابية والحوافز المعنوية السلبية:  
**أولاً: الحوافز المعنوية الايجابية:**

تمثل الحوافز المعنوية الايجابية مبدأ الجزاء للعاملين من أجل تلبية حاجاتهم ودوافعهم لتقديم أفضل ما لديهم من أفكار ومقترحات مفيدة للمنشأة ، وتتمثل هاته الحوافز في: (مرعي، 2003، صفحة 32 الى 34)، (وفاء، 2016)

### 1. الترقية:

وتتمثل في تمكين العامل من التقدم في الوظيفة، عن طريق نقله إلى وظيفة ذات مكانة أعلى من الوظيفة الحالية.

### 2. توسيع دائرة الإشراف في العمل:

وذلك عن طريق منح العامل المتميز السلطة في اتخاذ القرارات ، من خلال منحه العديد من الصلاحيات والمسؤوليات من اجل تقليل الإشراف عليه وكذا منحه سلطات أوسع لتسهيل له تطبيق النفوذ الايجابي في العمل.

### 3. الاعتراف بالجهد المبذول:

من خلال اعتراف إدارة المنظمة بمجهودات العمال المبذولة والتي أدت إلى نتائج إيجابية ومتميزة ، وكذا التحدث عن هذه الانجازات أمام الآخرين من أجل تعزيز أهميتها، وأيضاً القيام بتشجيع العمال من اجل تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم للمشاركة في تطوير الأداء.

### 4. تقدير الأداء المتميز من طرف الإدارة:

ويتم ذلك باحترام الأعمال المنجزة وتقديرها بمنح الحوافز من طرف الإدارة العليا وتوليد الإحساس بالتميز لدى العامل من خلال منحه أهمية كبرى وتسهيل الأداء الوظيفي بإتباع جدول أعمال مناسب.

### 5. نظرة الإدارة إلى العاملين لديها:

- النظر إلى أداء العمال المتميز كثروة للمؤسسة يجب رعايتها وتشجيعها.
- توفير جميع مستلزمات الاستفادة من كفاءات الأشخاص وقدراتهم ومهاراتهم المتميزة.

- عدم النظر للعامل على انه أداة عمل تنفيذية لا تختلف عن الآلات المستخدمة.
  - دفع العمال نحو المزيد من الأداء المتميز عن طريق ممارسة القيادة الفعالة.
6. تعزيز الرضا في العمل:

- السعي إلى تحقيق سعادة الأشخاص في العمل وتوفير متطلبات السرور.
  - محاولة دمج العمال في مجموعات العمل المناسبة والمنسجمة.
  - توفير جو عمل ملائم لتجنب كل أشكال القلق والتوتر التي تؤثر على تحقيق الأداء المتميز.
7. التدريب وتنمية المهارات:

- توفير كافة فرص التعليم والتعلم الذاتي للعاملين.
  - تسهيل جميع ظروف التأهيل المهني.
  - منح العمال المتميزين فرص التدريب المستمر لتوسيع مهاراتهم ومعارفهم.
  - تلبية المتطلبات الوظيفية والمهاراتية للعامل.
8. إيجاد بيئة العمل المناسبة:

- وضع الشخص في الوظيفة المناسبة لنمط شخصيته، وخبرته، ومهارته.
  - تكليف الأشخاص بممارسة أعمال ومهام متنوعة كما وكيفا عن طريق ممارسة أعمال الآخرين.
9. الوظيفة المناسبة:

- القيام بممارسة التناوب على الوظائف ومراكز العمل المختلفة لتمكين العامل من أداء مهام الآخرين حين الحاجة، فهذه الطريقة تمهد للعامل الطريق من أجل إبراز طاقاته وإمكانياته.
10. الإثراء الوظيفي:

يعمل هذا الأسلوب على تنويع واجبات ومسؤوليات الوظيفة بالشكل الذي يهيئ للعامل تجديد قدراته وتطوير مهاراته.

11. الباب المفتوح:

يعني هذا الأسلوب السماح للعامل بتقديم الآراء والمقترحات التي يراها مناسبة إلى الرؤساء مباشرة.

12. لوحات الشرف:

وتعني وضع أسماء المتميزين في العمل في لوحات داخل المؤسسة مما يدفع العمال إلى المزيد من التألق وبذل المزيد من الجهد.

13. المركز الاجتماعي:

يعد من أكثر الأمور التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والمتمثلة في اكتساب مركزاً اجتماعياً مرموقاً فالوظيفة تعد حافز ايجابي لتحقيق هاته الميزة للشخص.

14. تسليم الأوسمة والدروع:

تسلم الأوسمة للعمال الذين يقدمون خدمات كبيرة وجلييلة من أجل دفع بقية العاملين لإبراز مهاراتهم وقدراتهم المختلفة.

فالحوافز المعنوية الايجابية عموما تهدف إلى تشجيع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات من خلال توفير جو عمل ملائم ، وكذا فسح المجال للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أفكار ومقترحات بناءة، من أجل تحسين الأداء العام للمنظمة.

#### ثانياً: الحوافز المعنوية السلبية:

من أجل الحد من السلوكات السلبية للعاملين والمتمثلة في إهمال العامل وعدم الشعور بالمسؤولية الموكلة إليه وكذا قلة الانضباط في العمل وعدم الإلتزام بالأوامر والتعليمات المقدمة من طرف الإدارة ، تقوم المنظمة بتطبيق الحوافز المعنوية السلبية كجزء من العقاب من أجل تغيير هذا السلوك السلبي وتحسين أداء المنظمة للوصول إلى الأهداف المسطرة. (حمود و الخرشة، 2007، صفحة 186) وتتمثل الحوافز المعنوية السلبية في: (شاويش، 2000، الصفحات 214- 215)

#### 1. إنذارات معنوية:

وهي إنذارات شفوية توجه مباشرة من الرئيس إلى العامل المخالف وتتمثل في التأييب على المخالفة أمام العمال من أجل عدم تكرار الوقوع في الخطأ.

#### 2. إنذارات كتابية:

أي توجيه إنذار كتابي للعامل على مخالفته، وفي حالة تكرار المخالفة قد يصل الإنذار إلى حد الإنذار بالفصل من العمل.

#### 3. اقتطاعات مالية:

وتتمثل في خصم جزء من راتب العامل عقوبة على المخالفة التي ارتكبها.

#### 4. إجراءات تأديبية:

وتتمثل في توقيف العامل عن العمل لمدة محددة أو نقله إلى قسم آخر أو حرمانه من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها ، إلا أن التأثير الأهم في الإجراءات التأديبية يتعلق بالمركز أو سمعة العامل.

تعد الحوافز المعنوية السلبية وسيلة تستخدمها المنشأة لمنع حدوث السلوك السيئ وعدم تكراره من خلال التقدير الجيد للأمور ، فمن الواجب على المنظمة أن تستعمل الحافز السلبي بحذر وحكمة شديديتين ، لأن أي خطأ في استخدام الحافز المعنوي السلبي قد يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية للعامل مما يؤثر سلبا على أداء المنظمة.

### المطلب الثالث: الفرق بين تأثير الحوافز المادية وتأثير الحوافز المعنوية.

تعتبر الحوافز المادية والمعنوية من أهم أنظمة الحوافز تأثيرا على العاملين في منظمات الأعمال، بحيث تعد الحوافز المادية من أهم طرق التحفيز تأثيرا في وقتنا الراهن نظرا لكونها تتمثل في الجانب المالي والذي يفضله يستطيع الأشخاص إشباع مختلف المتطلبات الضرورية للحياة من مأكلا ومسكن ومشرب...

(زيدان، 2010)، بالإضافة إلى إشباع الحاجات الكمالية وتحسين المركز الاجتماعي للفرد ، وذلك عن طريق أبرز عنصر من عناصر التحفيز المادي متمثلاً في الأجر اليومي الذي يتقاضاه العامل مقابل الجهد المبذول داخل المنظمة.

ومهما كانت الحوافز المادية ضرورية بالنسبة للعامل في إشباع حاجاته المختلفة إلا انه يحتاج إلى نوع آخر من الحوافز متمثلاً في الحوافز المعنوية والتي تعتبر احد الركائز الأساسية في منظومة الحوافز و بدونها لا يمكن أن تكتمل الصورة المثلى للحوافز التي تضعها المنظمة، لأن الإنسان بطبعه اجتماعي لا يمكن أن يعيش بدون تقدير واحترام الآخرين له ، كما أن للعامل عدة مطالب غير مادية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة. (عبودي، 2009، صفحة 108)

وفيما يلي نبرز بعض الفروقات بين تأثير الحوافز المادية وتأثير الحوافز المعنوية على العاملين:

#### جدول رقم (01-01)

الفرق بين تأثير الحوافز المادية وتأثير الحوافز المعنوية.

تأثير الحوافز المعنوية	تأثير الحوافز المادية
1. تقدير العامل واحترامه من طرف الرؤساء يجعل العامل يشعر بقيمته داخل المنظمة ويقدم أفضل ما لديه.	1. منح الأجر اليومي للعامل يؤدي إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في الإنتاج.
2. تقديم شهادات الشرف للعمال المتميزين تؤدي إلى تشجيعهم على العمل أكثر كما تحفز العمال الآخرين على بذل مجهود أكثر.	2. مكافأة الاقتراح تمنح مكافأة نقدية للعاملين أصحاب الاقتراحات الفعالة تقديراً لهم وتشجيعاً لباقي العمال.
3. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تجعل العامل يشعر بالانتماء للمؤسسة وتعزز روح التعاون لدى العاملين كما تدفعهم لبذل جهد أكثر لتحقيق أهداف المنظمة.	3. مشاركة العاملين في أرباح المؤسسة بمنحهم جزء من هاته الأرباح تقديراً لمجهوداتهم المبذولة في حصول المنشأة على هذه الأرباح تدفعهم لبذل جهد أكثر لتحقيق أهداف المنظمة.
4. حصول العاملين المجتهدين على ترقية من منصب إلى منصب أعلى يشجعهم على بذل أكثر جهد ممكن لتحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة.	4. حصول البائع أو المحصل داخل المنظمة على عمولات أو نسب مئوية جراء الصفقات أو المبيعات التي يقوم بها يحفزه على استقطاب اكبر عدد ممكن من الزبائن.

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى ( ترشة، 2015، صفحة من 14 الى 17)، (hadjira، 2015)، (هاجر، <https://www.almrsl.com>، 2016)، (عزوز، 2009)

## المبحث الثاني: ماهية الأداء في المنظمة.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً كبيراً من اهتمام الباحثين في مجال إدارة الأعمال نظراً لارتباط هذا المفهوم بسلوك الفرد داخل المنظمة واحتلاله لمكانة خاصة داخل أية منشأة باعتباره المحصلة الرئيسية لجميع أنشطة المنظمة.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة.

الأداء لغة: يقصد به تنفيذ الشيء أو دفعه للتنفيذ والمقصود منه التأدية. (نبيل، 2012)  
الأداء اصطلاحاً:

يُعرف الأداء على أنه ذلك السلوك الميداني الفعلي الذي يترجم الأهداف المرسومة إلى واقع ملموس بمعنى الانتقال من الفكرة إلى التطبيق الميداني أي هو الفعل المُتخذ من طرف العامل والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، (القيسي، 2016، صفحة 48)، كما يقصد بمفهوم الأداء جميع المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين لديها ولذا فالأداء يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يقوم بالربط بين النشاط والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل المنظمة، (الحري، 2016، صفحة 388) ويعرفه آخرون بأنه الطريقة التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء القيام بعمليات الإنتاج والعمليات المرافقة لها عن طريق استخدام الوسائل الإنتاجية المتاحة من أجل توفير مستلزمات الإنتاج وكذا إجراء التحويلات الكيفية والكمية المناسبة لطبيعة العمل الإنتاجي خلال فترة زمنية محددة (الشميلي، برنامج تحسين الاداء، 2017، صفحة 11)، ويقول (DRUKER) أن الأداء هو قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين الرضا العام والعمل (القيسي، 2016، صفحة 47)، ويُعرف الأداء أيضاً بأنه عمل موجه نحو المستقبل يعكس خصوصيات كل منظمة ويستند إلى نموذج سببي يربط بين المكونات والمنتجات (MARIA، 2016)، كما يعرفه البعض بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (رزوق، 2012)، في حين يرى البعض الآخر بأن أداء العاملين هو كل ما يتعلق بتطبيق الجهد الفعال من قبل العامل ويكون مشروط بتلازم المهارات والقدرات والرغبة في أداء العمل وفق المعايير والأسس المطبقة من قبل إدارة المنظمة. (الطائي، صالح، و الوائلي، 2000)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو جميع الأعمال المكونة والمتممة لوظيفة العامل والتي تعكس الكيفية التي يحقق بها العامل متطلبات الوظيفة التي يقوم بها داخل المنظمة ومدى تفهمه للأعمال الموكلة إليه من طرف المنظمة أو الجهة المتعلقة بوظيفته وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين داخل المنظمات.

يستوجب تحديد مستوى أداء الشخص العامل داخل المؤسسة معرفة جميع العوامل الم تؤثر على أداء العاملين والتفاعل بينها، لأن هذه العوامل من شأنها أن تؤثر على الأداء العام للمنظمة نظرا لكون العامل حلقة أساسية في العملية الإنتاجية داخل المنظمة، ولذا فإنه من الصعب تحديد هذه العوامل نظرا لاشتراكها وتشعبها، ولعل من أبرزها ما يلي: (علان، 2016، الصفحات 44-45)، (مدرب، 2014)

### 1. وجود أهداف محددة:

إن المؤسسة التي تقوم بعمليات التخطيط لعملها وأهدافها وتحديد معدلات الإنتاج المطلوبة منها بإمكانها قياس إنجازها المحقق وكذا محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم نظرا لوجود معايير محددة مسبقا والتي بنيت أساسا من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### 2. عدم مشاركة العاملين في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وصناعة القرارات داخل المنظمة يساهم في وجود فجوة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا للمنظمة، مما يؤدي إلى ضعف العمل الجماعي وعدم الشعور بالمسؤولية لدى العاملين، الشيء الذي يؤدي إلى تدني مستوى أداء الموظفين عموما لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صناعة الأهداف المطلوب إنجازها أو في حلول المشاكل التي يواجهونها أثناء العمل لذا يعتبرون أنفسهم بدون قيمة داخل المنظمة.

### 3. اختلاف مستويات الأداء:

من ضمن العوامل التي تؤثر على أداء الموظف عدم نجاح الأساليب الإدارية الرابطة بين معدل الأداء والمردود الذي يحصل عليه العامل سواء المادي أو المعنوي، أي أنه كلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالحوافز والعلاوات التي يحصل عليها كلما كانت عمليات التحفيز غير مؤثرة لديه، مما يتطلب نظام مميز لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد ذي الأداء العالي والعامل المجتهد ذي الأداء المتوسط والعامل الكسول والعامل الغير منتج.

### 4. مشاكل الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أبرز العوامل المؤثرة على أداء العامل، فانعدام الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف إنتاجية العامل، ويتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل الاجتماعية والتنظيمية للعامل فالعوامل الاجتماعية تتمثل في المستوى التعليمي و الجنس والسن والعادات والتقاليد، أما العوامل التنظيمية فتتجسد في المسؤوليات والواجبات ونظام الحوافز داخل المنظمة.

### 5. التسبب الإداري:

إن التسبب الإداري يعني إضاعة أوقات العمل في أمور تافهة وغير منتجة من شأنها أن تؤثر سلباً على أداء العمال الآخرين ، فالتسبب الإداري ينشأ نتيجة لأسلوب الإشراف أو القيادة أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنشأة.

## 6. التنظيم:

ويشتمل التنظيم على تحديد المسؤوليات والمهام وتوزيعها حسب مهارات وإمكانيات العاملين وكذا إحداث التغييرات اللازمة والتي تتماشى مع المستجدات المتعلقة بنظم وأساليب العمل ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب التي من شأنها أن تؤثر على الأداء ولذا من الواجب على المؤسسة أن تكون لديها مرونة في التنظيم بشكل يجعله قابلاً للتغيير وفق المستجدات.

## 7. بيئة العمل:

تشير بيئة العمل إلى المنصب الذي يشغله الشخص العامل ومدى قدرته على تحقيق فرص الترقية والنمو في هذا المنصب ، بحيث انه كلما زاد توافق العامل ووظيفته كلما زاد حبه ودافعيته نحو العمل أكثر وولائه للمؤسسة.

## 8. العوامل الفنية:

إن توفير الوسائل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال حديثة وتكوين العامل على كيفية استخدامها من شأنها أن تؤثر تأثير كبيراً على أداء العامل لأنها تسهل عليه من أداء المهام الموكلة إليه.

### المطلب الثالث: دور الحوافز المعنوية في التأثير على أداء العاملين.

للحوافز المعنوية دور كبير في التأثير على سلوك العاملين وتحريك دافعيتهم وبالتالي جعلهم يتحملون المزيد من المسؤولية والتمسك أكثر بأهداف المنظمة و يتجسد تأثير هذه الحوافز على أداء العاملين من خلال أبرز ثلاثة نقاط أساسية: (هاجر، المرسل، 2016)

### 1. رفع الروح المعنوية:

ويتم ذلك من خلال التأثير على مشاعر العاملين وعواطفهم وأحاسيسهم من أجل المساهمة في شعورهم بالرضا عن العمل، ويتجسد ذلك عن طريق العمل على زيادة ثقة أعضاء الفريق في بعضهم البعض من خلال العمل الجماعي وكذا زيادة ثققتهم في أهداف المنظمة وذلك من أجل تحقيق الكفاءة التنظيمية. (خطاب، 1999، صفحة 67)

### 2. تحقيق الولاء التنظيمي:

يجب أن تكون هناك قوة ايجابية وديناميكية من أجل الإقناع الداخلي للعاملين بأهداف المنظمة وغاياتها لتحقيق درجة من التطابق والارتباط لدى الفرد مع المنظمة وأيضاً لتحقيق رغبة لدى العامل في بذل أكبر جهد وعطاء ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل بها مع خلق رغبة قوية بالاستمرار أكثر في عضوية هذه المنظمة. (بطاح، 2006، صفحة 189)

### 3. الرضا عن العمل:

ويتجسد مفهوم الرضا عن العمل في إيجاد العوامل التي تؤدي إلى سعادة الأفراد و إثارة الحماس لديهم وذلك من خلال رفع الروح المعنوية للعامل عن طريق إشعار العاملين بالإنجاز الذي يقومون به تقديرا لمجهوداتهم ، وكذلك التخفيف من المتاعب اليومية والمهام الروتينية للعاملين ، وأيضاً تقديم الدعم من طرف المنظمة لعمالها لكي يعرفوا أن مكان عملهم يهتم بهم ، وكذا السعي إلى تحقيق التوازن بين العمل والحياة، هذه العناصر تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل مما يشجع العاملين على بذل عطاء أكبر بعد أن يتحقق التوازن النفسي والعاطفي للعامل. (ماهر، 2005)

من خلال هذه العناصر يمكن تحقيق الرضا عن العمل مما يؤدي الى تحقيق أداء جيد وفعال وبالتالي حصول المؤسسة على مكانة مميزة بين المنشآت الأخرى، وكذا زيادة أرباح المؤسسة وتحسين مركزها المالي وذلك نتيجة لتحسين جودة الإنتاج.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

تعد الدراسات السابقة من أبرز مصادر جمع المعلومات التي يعتمد عليها الباحث عند إجراء أي دراسة متعلقة بنفس الموضوع ، ولذلك من الواجب استعراض بعض هذه الدراسات من أجل الإلمام بموضوع الحوافز المعنوية وطرق تأثيره على أداء العاملين داخل المنظمة

#### المطلب الأول: ملخص الدراسات السابقة.

**1. دراسة (علان، 2016) بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة المشروعات الفلسطينية.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية ، وتجسد الاتفاق بين هذه الدراسة ودراستنا في أن (علان، 2016) قام بدراسة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، كما اتفقا الدراستان على استخدام الإستبانة في جمع المعلومات ، وتمثل الاختلاف في أن (علان، 2016) قام بدراسة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في حين اقتصرت دراستنا على تأثير الحوافز المعنوية فقط ، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المعنوية ومستوى أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية.

وتمثلت استفادتنا من هذه الدراسة في دعم الجانب النظري بالمعلومات المتعلقة بالحوافز المعنوية وتأثيرها على أداء العاملين، كما استفدنا من الجانب المنهجي لهاته الدراسة.

**2. دراسة (الجباسي، 2011) بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان**

لقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين التابعين لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان عن طريق توزيع استبانات على عينة الدراسة ثم إعادة جمعها ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج (spss) ومن ثم تحليل البيانات وتقديم النتائج ، وتمثل الاتفاق بين هذه الدراسة و دراستنا من حيث دراسة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين، وكذلك ك من حيث استخدام الاستبيان في جمع المعلومات وتحليلها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (spss) ، أما الاختلاف بين الدراستين فتمثل في أن (الجباسي، 2011) قام بدراسة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم في حين اعتمدت دراستنا على دراسة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في مؤسسات اقتصادية وليست تربية ، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ولعل من أهمها:

- أن أغلب العاملين موافقين بشدة على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم من وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وتمثلت استفادتنا من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري لدراستنا، كما استفدنا أيضا من المنهجية المتبعة في إعداد هذه الدراسة.

### 3. دراسة (فروانة، الذيب، و مرابط، 2016) بعنوان: أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء\_محافظات غزة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين لدى شركة الكهرباء بمحافظة غزة ، ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في دراسة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية وقد كان هنالك اختلاف جزئي بين هذه الدراسة ودراستنا تمثل في أن هذه الدراسة اشتملت على تأثير الجانب المادي والمعنوي في حين اقتصرت دراستنا على تأثير الجانب المعنوي فقط ، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بمحافظة غزة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بمحافظة غزة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بمحافظة غزة بالنسبة للمتغيرات التالية (العمر ، المؤهل العلمي ، المنصب الوظيفي). وتشكلت استفادتنا من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري وكذا التطبيقي لدراستنا كما استفدنا من المنهجية المتبعة في هذه الدراسة.

### 4. دراسة (ترشة، 2015) بعنوان: دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية (دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي)

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الأفراد الذي ينعكس على كفاءة وفعالية المنظمة ومناقشة بعض العوامل المؤثرة على الطرق المستعملة في تشجيع العاملين وتوجيه سلوكهم وكذا معرفة مدى ارتباط الأداء بالحوافز وذلك من خلال دراسة ميدانية بمديرية التجهيزات العمومية لولاية الوادي عن طريق جمع بيانات العاملين ثم تحليلها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (spss) ، ولقد اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراسة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين، وكان الاختلاف في أن هذه الدراسة قامت بدراسة أداء الموظفين في مديرية التجهيزات العمومية في حين اعتمدت دراستنا على العاملين في المؤسسات الاقتصادية كما توصلت هاته الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها:

- العامل لا يسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية فقط بل يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع.
  - الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغيابات كما تؤثر على الأداء.
  - عبارات الاحترام والتقدير من طرف الرؤساء من أهم الأمور التي تدفع نحو العمل بأكثر مجهود.
  - الحوافز تحقق تغذية عكسية بالنسبة للفرد والمؤسسة.
- وتمثلت استفادتنا من هذه الدراسة في إثراء دراستنا من الجانبين النظري والمنهجي، وكذا الإلمام بالجانب التطبيقي.

### المطلب الثاني: مدى ارتباط الدراسات السابقة بالموضوع

تبين لنا أن لهذه الدراسات السابقة علاقة وطيدة بموضوعنا حيث أن كل هذه الدراسات تناولت بشكل عام تأثير الحوافز على أداء العاملين داخل المنظمات ، كما قامت هذه الدراسات باستخدام المنهج الوصفي من أجل تطبيق منهج الدراسة ، وقد تم توزيع الاستبيان على العاملين من أجل جمع المعلومات ثم معالجتها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (spss) والذي اعتمدنا عليه نحن أيضا لتحليل البيانات التي تم جمعها ومن ثم استخلاص النتائج النهائية والتعقيب عليها.

وتوجد بعض الاختلافات الطفيفة حيث أن (علان، 2016) قام بتطبيق دراسته على العاملين في أكبر 4 شركات مشروبات فلسطينية وكان الاتفاق بين هذه الدراسة وموضوعنا شبه كلي ، وتشكل الاختلاف فقط في أن هذه الدراسة اشتملت على تأثير الجانبين المادي والمعنوي في التأثير على أداء العاملين في حين اعتمدت دراستنا على تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين. في حين أن (الجساسي، 2011) قام بتطبيق دراسته على مجموعة من الموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتختلف هذه الدراسة مع موضوعنا في أنه تم تطبيقها على مجموعة من الموظفين في القطاع التعليمي، في حين تم تطبيق دراستنا على مجموعة من العاملين في المؤسسات الاقتصادية. كما اعتمد (فروانة، الذيب، و مرابط، 2016) في تطبيق دراسته على عينة من العاملين في شركة الكهرباء بمحافظات غزة ، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في دراسة تأثير الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، في حين كانت (ترشة، 2015) قد اعتمدت في دراستها على مجموعة من الموظفين في مديرية التجهيزات العمومية والتي تعتبر مؤسسة غير منتجة يقتصر عملها على تقديم خدمات للمواطنين خلاف دراستنا التي اعتمدت على عينة من العمال في المؤسسات الاقتصادية. ونسعى من خلال هذه الدراسة أساسا إلى تحليل تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسة ومقارنة ذلك بتأثير الحوافز المادية وهو ما يمكننا من معرفة الفرق بين أثر تلك الحوافز على أداء العمال في المؤسسة ، كما نهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الأسس والقواعد التي على أساسها يتم منح الحوافز في المؤسسات محل الدراسة وما إذا كانت تلك الحوافز تستند إلى المعايير العلمية عند تقديمها سواء تلك المعايير المتعلقة بتقييم أداء العاملين أو تلك المتعلقة بتحسين طرق التكوين.

## خلاصة:

نستنتج من خلال هذا الفصل الأول أن الحوافز المعنوية هي عبارة عن تحريك للدوافع النفسية للعاملين وذلك عن طريق مخاطبة الروح البشرية ومتطلباتها من أجل توليد دافعية مستمرة لدى العاملين لبذل كل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ، كما نستخلص أن للحوافز المعنوية دور كبير وأهمية بالغة في تقويم سلوك العاملين والتأثير عليهم داخل المؤسسة لأنها تعد من أفضل الطرق التي تعبر من خلالها المؤسسة للعاملين لديها عن مدى تقديرها للأداء المتميز والانجاز المتقن من طرفهم، كما تعد الحوافز المعنوية من ابرز الطرق المساعدة للمؤسسة على تحقيق أهدافها نظرا لكونها وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة لتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال تحقيق الأمن والاستقرار والمكانة الاجتماعية للعامل وكذا تكوين علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل إحساس العامل بالثقة والمقدرة والكفاءة ، فكلما ازداد تأثير الحافز المعنوي إيجابا كلما تحسن أداء العاملين وبالتالي يتحسن أداء المنظمة ككل.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

تمهيد.

المبحث الأول: تقديم عام حول مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: تعريف مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: تحليل نتائج اختبار الفروض.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

خلاصة.

## تمهيد:

بعد ما تعرفنا على الحوافز المعنوية في الجانب النظري والتي تعتبر وسيلة مهمة في التأثير على أداء العاملين ، سنحاول إسقاط ما رأيناه على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية أدرار ، ومن خلال هذا الفصل سوف نستعرض درجة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ومن هنا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث بحيث سنقدم في المبحث الأول تقديم عام حول عينة الدراسة وكذلك سنستعرض الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية ومن خلال المبحث الثاني سوف نقوم بتحليل بيانات الدراسة عن طريق تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة ثم تحليل نتائج محاور الدراسة ومن خلال المبحث الثالث سوف نقوم باختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

### المبحث الأول: تقديم عام حول مجتمع الدراسة.

من خلال هذا المبحث سنقوم باستعراض مجتمع الدراسة والقطاعات المعتمدة من خلال المطلب الأول وسنقوم من خلال المطلب الثاني بعرض الأدوات المعتمدة في الدراسة، ثم قياس درجة ثبات هذه الأداة من خلال الأدوات الإحصائية.

### المطلب الأول: تعريف مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من بعض العاملين في المؤسسات الاقتصادية والتي تزاوّل نشاطها بمنطقة ادرار ، ولقد اعتمدنا في اختيار العينة على تقنية العينة العشوائية نظرا لموائمتها أهداف الدراسة وقد بلغ حجم العينة المدروسة 100 عامل موزعة على 5 قطاعات اقتصادية.  
الفرع الأول: قطاعات مجتمع الدراسة.

**1. قطاع البنوك:** لقد قمنا باختيار عينة عشوائية متمثلة في 30 عامل من هذا القطاع من خلال ثلاثة مؤسسات بنكية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01-02)

قطاع البنوك المعتمد في الدراسة.

اسم القطاع	اسم المؤسسة	العينة المدروسة
قطاع البنوك	بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة أدرار.	10 عمال.
	البنك الجزائري - وكالة أدرار.	10 عمال.
	بنك الخليج - وكالة أدرار الجزائر.	10 عمال.

المصدر: من إعداد الطالب.

**2. قطاع الاتصالات:** كما أخذنا عينة متشكلة من 30 عامل من قطاع الاتصالات من خلال 3 مؤسسات ضمن هذا القطاع كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02-02)

قطاع الاتصالات المعتمد في الدراسة.

اسم القطاع	اسم المؤسسة أو الشركة	العينة المدروسة
قطاع الاتصالات	شركة متعامل الهاتف النقال موبيليس - وكالة أدرار.	10 عمال.
	شركة متعامل الهاتف النقال جيزي - وكالة أدرار.	10 عمال.
	مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية أدرار.	10 عمال.

المصدر: من إعداد الطالب.

3. قطاع الصناعة: وقمنا أيضا باختيار عينة متمثلة في 10 عمال من قطاع الصناعة من خلال شركة واحدة تنشط في هذا المجال كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (02-03)

قطاع الصناعة المعتمد في الدراسة.

اسم القطاع	اسم المؤسسة أو الشركة	العينة المدروسة
قطاع الصناعة	مصنع الاسمنت سيدي موسى - الوكالة التجارية أدرار.	10 عمال.

المصدر: من إعداد الطالب.

4. قطاع التأمينات: وقمنا بأخذ عينة من 10 عمال تابعين لقطاع التأمينات من خلال شركة واحدة تنشط في هذا المجال كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (02-04)

قطاع التأمينات المعتمد في الدراسة.

القطاع	اسم المؤسسة أو الشركة	العينة المدروسة
قطاع التأمينات	المؤسسة الجزائرية للتأمينات SAA - وكالة أدرار.	10 عمال.

المصدر: من إعداد الطالب.

5. قطاع الطاقة: كما أخذنا عينة من 20 عامل ينشط في مجال الطاقة من خلال أبرز شركتين في هذا المجال، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (02-05)

قطاع الطاقة المعتمد في الدراسة.

القطاع	اسم المؤسسة أو الشركة	العينة المدروسة
قطاع الطاقة	شركة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز أدرار.	10 عمال.
	شركة سونطراك - مصفاة أسبع.	10 عمال.

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.

تتمثل متغيرات الدراسة في ما يلي:

1. المتغير المستقل: ويتمثل في نظام الحوافز المعنوية.

2. المتغير التابع: ويتمثل في أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

ونريد من خلال هذه الدراسة التركيز على تحديد اثر الحوافز المعنوية على أداء العاملين ، ومعرفة كيف أن التغيير في حجم الحوافز يؤثر بدرجة ما على أداء العاملين في المؤسسة، وهو ما يفيدنا أيضا في معرفة تأثير الحوافز المعنوية مقارنة بتأثير الحوافز المادية على أداء العاملين.

## المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

سوف نقوم بإجراء هاته الدراسة من خلال جمع بيانات ثانوية متمثلة أساسا في الجانب النظري للدراسة والذي قمنا بتحصيله عن طريق المراجع والكتب والدراسات السابقة ، وبيانات أولية تمثلت في إجابات أفراد العينة على الاستبيان الذي قمنا بتصميمه، وبعد إجابة أفراد العينة على الاستبيان قمنا بترميز هذه الإجابات وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss الإصدار 23 ، وذلك عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في برنامج spss مباشرة من أجل التوصل إلى النتائج المرجوة.

1. تصميم أداة الدراسة.

لقد قمنا باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بحيث تم إعداد استبيان أولي بالاعتماد على معطيات الجانب النظري وتم تصميمها بما يتوافق مع متطلبات الدراسة من أجل استخدامها في جمع المعلومات اللازمة للدراسة ، ولقد تكون هذا الاستبيان من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يحتوي هذا القسم على مجموعة من البيانات الشخصية لأفراد العينة وتتمثل هاته البيانات في الجنس والمستوى التعليمي وكذا سنوات الخبرة.

القسم الثاني: كان قد قُسم إلى ثلاثة محاور أولية من أجل تقريب المفهوم لعينة الدراسة وكل محور يحتوي على ستة عبارات بما مجموعه 18 عبارة .

## 2. مقياس الدراسة:

من أجل تحويل إجابات أفراد العينة إلى بيانات رقمية قمنا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

### جدول رقم (02-06)

درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: (الزهيري، 2016)

ويهدف الحصول على متوسط مرجح حسب مقياس ليكرت تم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلية (0.8) على النحو التالي:

جدول رقم (07-02)

الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة.

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
موافق	من 1.80 إلى 2.60
محايد	من 2.60 إلى 3.40
غير موافق	من 3.40 إلى 4.20
غير موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى (الزهيري، 2016)

3. ثبات أداة الدراسة:

1.3: الصدق الظاهري للدراسة:

بعد القيام بإعداد الاستبيان الأولي قمنا بالتأكد من سلامة بناء الاستبيان من حيث التصميم والدقة في صياغة العبارات وبساطتها وكذا صحة هذه العبارات.

2.3: الصدق الداخلي للدراسة:

بعد تحكيم الاستبيان قمنا بتوزيعه على عينة أولية مكونة من 30 عامل من أجل قياس درجة ثبات هذا الاستبيان ، وبعد جمع الاستمارات الموزعة قمنا بإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي spss ثم أجرينا الاختبارات التالية:

أولاً: قياس قيمة ألفا كرومباخ:

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ يصل إلى 0.838 بحيث تتميز هذه النسبة بالثبات والثقة، أي أن أداة الدراسة المستخدمة قادرة على استرجاع ما نسبته 83% من البيانات والنتائج في حالة إعادة القياس مما يعني أن معامل الثبات المستخرج مناسب وفي الأغراض الدراسة.

جدول رقم: (08-02)

قيمة ألفا كرومباخ.

البيان	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
ألفا كرومباخ الإجمالي	18 فقرة	0.838

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

ثانياً: قياس معامل الارتباط بيرسون.

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لكل محور بهدف التحقق من صدق محاور الاستبانة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم: (09-02)

معامل الارتباط لمحور الحوافز المعنوية في المؤسسات الاقتصادية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقدم المؤسسة الترقيات والمكافآت وفق أسس مدروسة وعادلة.	0.639	0.01
2	توفر المؤسسة للعاملين جميع فرص التعليم والتكوين الذاتي.	0.605	0.01
3	ممارسة العامل للوظيفة الملائمة لنمط شخصيته يحفزه على بذل جهد أكثر.	0.621	0.01
4	توفير جو عمل ملائم يشجعني على تقديم أداء جيد.	0.616	0.01
5	تعمل المؤسسة على تعزيز روح التعاون بين العاملين.	0.688	0.01
6	منح الحوافز المعنوية يؤدي إلى الاستقرار في العمل.	0.59	0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للعبارات كلها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق العبارات مع محورها.

جدول رقم: (10-02)

معامل الارتباط لمحور أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	الوظيفة المنوطة بي تتوافق مع مهاراتي وقدراتي.	0.539	0.01
8	يتم تقييم الأداء داخل المؤسسة وفق أسس علمية ومعايير واضحة.	0.571	0.01
9	المكافآت المادية في العمل تساعدني على تحقيق أداء أفضل.	0.3	0.01
10	الحوافز المعنوية في تقدير العمال أفضل من الحوافز المادية.	0.629	0.01
11	تساهم الحوافز عموماً في توليد رغبة لدى العاملين في العمل خارج الأوقات الرسمية.	0.486	0.01
12	تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف مدى التوافق بين أداء العامل وعمله.	0.647	0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للعبارات كلها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق العبارات مع محورها.

جدول رقم: (11-02)

معامل الارتباط لمحور تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء وتحقيق التميز	0.652	0.01
14	تساهم الحوافز المعنوية على زيادة الثقة بالنفس لدى العامل أثناء تأدية مهامه.	0.637	0.01
15	السياسة التي تعتمدها المؤسسة في تقديم الحوافز المعنوية تدفع العمال إلى تحقيق أداء أفضل.	0.743	0.01
16	يتم تقديم الحوافز المعنوية في المؤسسة على أساس الجهد المبذول من طرف العمال.	0.666	0.01
17	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية وتكوينية بغرض تحسين أداء العاملين.	0.541	0.01
18	تأثير الحوافز المادية اكبر من تأثير الحوافز المعنوية من وجهة نظر العاملين.	0.491	0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط للعبارات كلها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق العبارات مع محورها.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

من خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبيان من خلال المطلبين التاليين.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة.

من أجل معرفة الخصائص الشخصية لعينة العاملين المشاركين في الدراسة الميدانية قمنا بجمع إجابات العاملين من الاستبيان عن طريق برنامج التحليل الإحصائي spss. أولاً: متغير الجنس.

جدول رقم: (02-12)

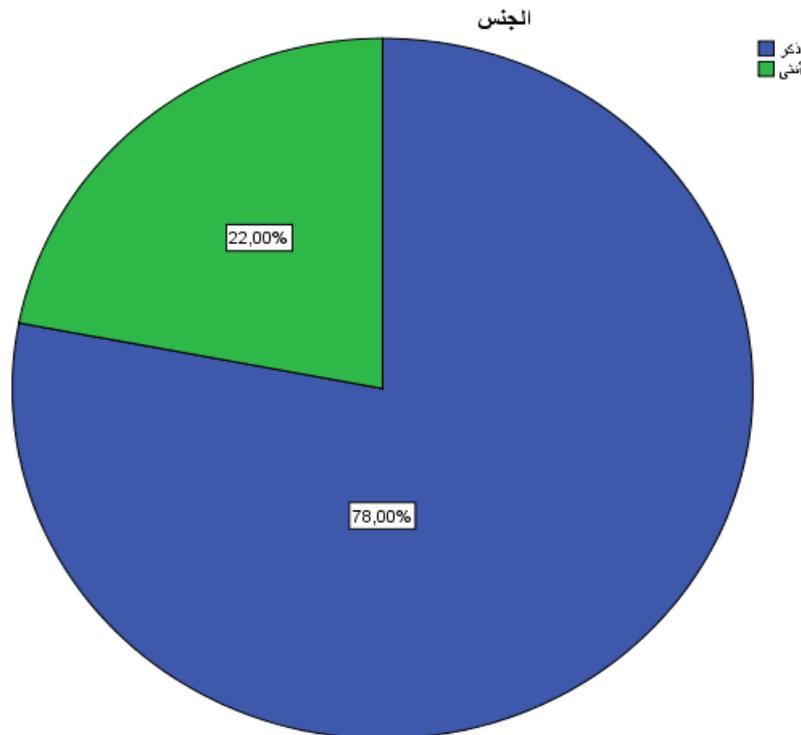
توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	78	%78
2	أنثى	22	%22
	المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

شكل رقم (02-01)

توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان عدد الذكور يشكلون 78% من عينة الدراسة بمجموع 78 ذكر ، وعدد الإناث يمثل 22% من عينة الدراسة بمجموع 22 أنثى من العاملين في المؤسسات الاقتصادية.  
ثانيا: المستوى التعليمي.

جدول رقم: (02-13)

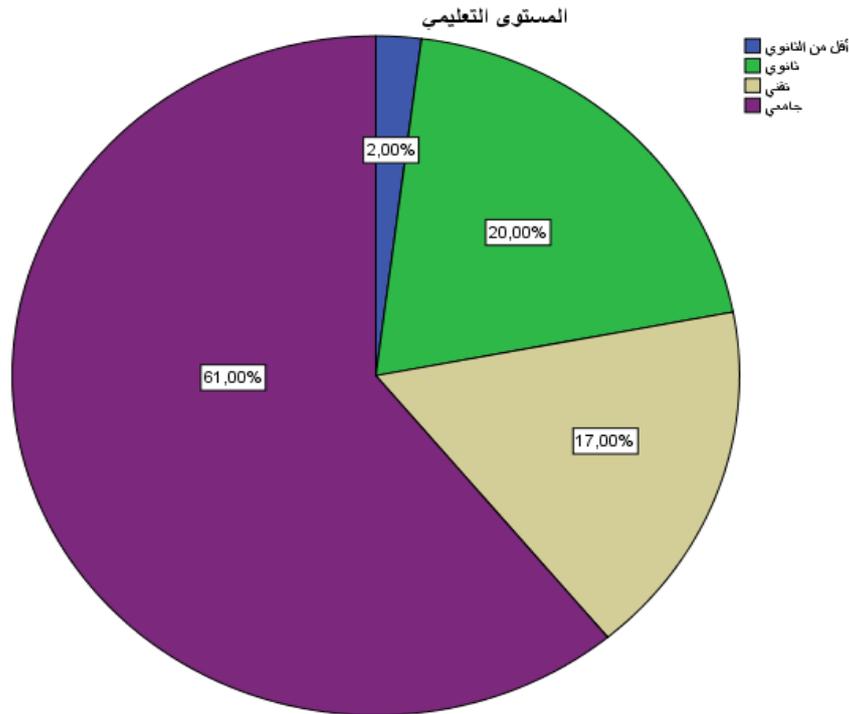
توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لكل عامل.

الرقم	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من الثانوي	2	2%
2	ثانوي	20	20%
3	تقني	17	17%
4	جامعي	61	61%
	المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم (02-02)

توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث أن فئة أقل من الثانوي تمثل 2 % بنسبة عاملين فقط وفئة الثانوي تمثل 20% بمجموع 20 عامل في حين تمثل فئة

التقنيين 17% بمجموع 17 عامل أما فئة الجامعيين فتمثل 61% بما مجموعه 61 عامل ، ومن هنا نستخلص أن أغلب أفراد العينة هم عمال جامعيين.  
ثالثاً: سنوات الخبرة.

جدول رقم: (02-14)

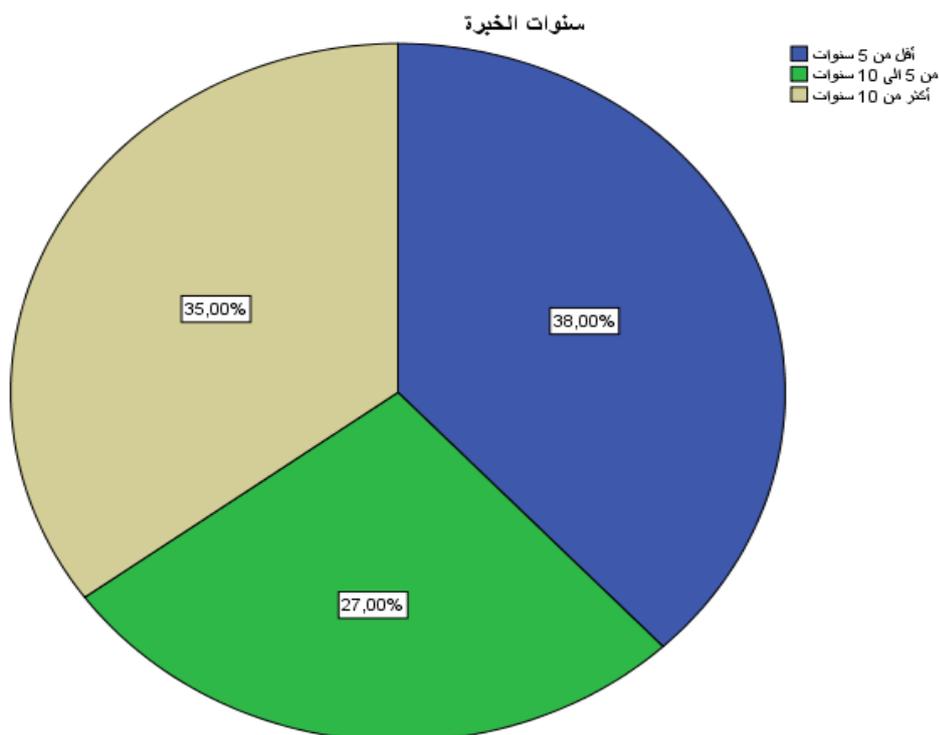
توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	38	38%
2	من 5 إلى 10 سنوات	35	35%
3	أكثر من 10 سنوات	37	37%
	المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

شكل رقم(02-03)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن فئة أقل من 5 سنوات تشكل 38% بمجموع 38 عامل وتمثل الفئة من 5 إلى 10 سنوات نسبة 37% بمجموع 37 عامل في حين شكلت فئة أكثر من 10 سنوات نسبة 27%، من هنا نستنتج أن أغلب أفراد العينة لديهم أقل من 5 سنوات خبرة.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة.

من خلال هذا المطلب نسعى إلى تحليل محاور الدراسة عن طريق التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة وفرضياتها، بالاعتماد على برنامج spss وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور نظام الحوافز المعنوية في المؤسسات الاقتصادية. يوضح لنا الجدول رقم: (14.2): إجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديم الحوافز المعنوية في المؤسسات الاقتصادية حيث يتبين لنا أن النتائج الإحصائية جاءت بالشكل التالي:

جدول رقم: (02-15)

إجابات أفراد العينة حول نظام الحوافز المعنوية في المؤسسات الاقتصادية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
1	تقدم المؤسسة الترفيات والمكافآت وفق أسس مدروسة وعادلة.	2,79	1,192	محايد
2	توفر المؤسسة للعاملين جميع فرص التعليم والتكوين الذاتي.	2,46	1,049	موافق
3	ممارسة العامل للتوظيفة الملائمة لنمط شخصيته يحفزه على بذل جهد أكثر.	2,05	0,947	موافق
4	توفير جو عمل ملائم يشجعني على تقديم أداء جيد.	1,8	0,829	موافق
5	تعمل المؤسسة على تعزيز روح التعاون بين العاملين.	2,38	1,062	موافق
6	منح الحوافز المعنوية يؤدي إلى الاستقرار في العمل.	2	0,921	موافق
	المتوسط الإجمالي	2,2467	0,62831	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

لقد تحصل محور نظام الحوافز المعنوية في المؤسسات الاقتصادية على متوسط حسابي قدره 2.2467 بانحراف معياري قدره 0.62831 وحسب مقياس ليكرت الخماسي تبين لنا أن العاملين قد أعطوا الموافقة على محتوى هذا المحور باعتبار أن نظام الحوافز المعنوية فعال في المؤسسات الاقتصادية وكانت إجابات أفراد العينة كالآتي:

1. لقد تحصلت العبارة " تقدم المؤسسة الترفيات والمكافآت وفق أسس مدروسة وعادلة." على متوسط حسابي قدره 2.79 من مقياس ليكرت ويندرج ضمن الفئة الثالثة بإجابة محايد ، وكذا انحراف معياري قدره 1.192 وهذا مايدل على أن اغلب أفراد العينة لم يبدوا موافقتهم على هذه العبارة من عدمها، ولذلك لانستطيع تقييم أنظمة الترفيات والمكافآت داخل المؤسسة الاقتصادية لعدم وجود إجابات واضحة بهذا الشأن.

2. لقد تحصلت العبارة " توفر المؤسسة للعاملين جميع فرص التعليم والتكوين الذاتي." على متوسط حسابي قدره 2.46 ليندرج ضمن الفئة الثانية بدرجة موافق ، وانحراف معياري قدره 1.049 و من خلال مقياس ليكرت نلاحظ بأن المؤسسات الاقتصادية توفر للعاملين جميع فرص التعليم والتكوين الذاتي.
3. نلاحظ أن أغلب أفراد العينة متفقون على أن "ممارسة العامل للوظيفة الملائمة لنمط شخصيته يحفزه على بذل جهد أكثر." وذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2.05 و كذا الانحراف المعياري المقدر ب 0.947 .
4. نلاحظ بأن معظم أفراد العينة متفقون على العبارة "توفير جو عمل ملائم يشجعني على تقديم أداء جيد." ويتجلى ذلك في قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 1.8 والتي تعبر على نسبة كبيرة من الموافقة بانحراف معياري مقدر ب 0.829 .
5. تحصلت العبارة " تعمل المؤسسة على تعزيز روح التعاون بين العاملين" على متوسط حسابي مقدر ب 2.38 وانحراف معياري قيمته 1.062 مما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية تعمل على تعزيز روح التعاون بين العاملين لديها.
6. تحصلت العبارة "منح الحوافز المعنوية يؤدي إلى الاستقرار في العمل." على متوسط حسابي قدر بالقيمة 2 وكذا انحراف معياري مقدر ب 0.921 مما يدل على أن العاملين يحتاجون الى المزيد من الحوافز من أجل الاستقرار في العمل.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

يوضح لنا الجدول رقم (15.2): إجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية حيث يتبين لنا أن النتائج الإحصائية جاءت بالشكل التالي:

جدول رقم: (02-16)

إجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
7	الوظيفة المنوطة بي تتوافق مع مهاراتي وقدراتي.	2,09	0,9	موافق
8	يتم تقييم الأداء داخل المؤسسة وفق أسس علمية ومعايير واضحة.	2,64	0,927	محايد
9	المكافئات المادية في العمل تساعدني على تحقيق أداء أفضل.	1,91	0,818	موافق
10	الحوافز المعنوية في تقدير العمال أفضل من الحوافز المادية	2,27	1,09	موافق
11	تساهم الحوافز عموما في توليد رغبة لدى العاملين في العمل خارج الأوقات الرسمية.	2,1	1,049	موافق
12	تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف مدى التوافق بين أداء العامل وعمله.	2,53	0,969	موافق
	المتوسط الإجمالي	2,2567	0,51379	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

- 2.2567 لقد تحصل محور أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية على متوسط حسابي قدره 0.51379 وانحراف معياري قدره 0.51379 وحسب مقياس ليكرت الخماسي يتبين لنا أن أغلبية العاملين أعطوا موافقتهم على محتوى هذا المحور باعتبار أن أداء العاملين فعال في المؤسسات الاقتصادية وقد جاءت الإجابات على النحو التالي:
7. تحصلت العبارة " الوظيفة المنوطة بي تتوافق مع مهاراتي وقدراتي." على متوسط حسابي قدره 2.09 وانحراف معياري قدره 0.9 وهذا ما يدل على أن وظائف أغلب العاملين في المؤسسات الاقتصادية تتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم.
8. تحصلت العبارة " يتم تقييم الأداء داخل المؤسسة وفق أسس علمية ومعايير واضحة." على متوسط حسابي قدره 2.64 وانحراف معياري قدره 0.927 وهو الذي يندرج ضمن الفئة الثالثة حسب مقياس ليكرت الخماسي بإجابة محايد فقد أجاب أفراد العينة بالمحايدة ولذلك لا نستطيع معرفة طرق تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة نظرا لعدم وجود إجابات واضحة بهذا الشأن.
9. تحصلت العبارة " المكافآت المادية في العمل تساعدني على تحقيق أداء أفضل." على متوسط حسابي قدره 1.91 وانحراف معياري قدره 0.818 وهو ما يدل على أن جُل أفراد العينة يحتاجون إلى مكافآت مادية من أجل تحقيق أداء أفضل.
10. تحصلت عبارة "الحوافز المعنوية في تقدير العمال أفضل من الحوافز المادية." على متوسط حسابي قدره 2.27 وانحراف معياري قدره 1.09 مما يدل على أن أغلب العاملين موافقون على أن الحوافز المعنوية أفضل من الحوافز المادية.
11. تحصلت العبارة " تساهم الحوافز عموما في توليد رغبة لدى العاملين في العمل خارج الأوقات الرسمية." على متوسط حسابي قدره 2.1 وانحراف معياري قدره 1.049 مما يدل على أن الحوافز تدفع أغلب العاملين فعلا للعمل خارج الأوقات الرسمية.
12. تحصلت عبارة " تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف مدى التوافق بين أداء العامل وعمله." على متوسط حسابي قدره 2.53 وانحراف معياري قدره 0.969 مما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية تعتمد على تقارير الأداء لاكتشاف مدى التوافق بين أداء العامل وعمله.

ثالثاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

يوضح لنا الجدول رقم (16.2): تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية حيث يتبين لنا أن النتائج الإحصائية جاءت بالشكل التالي:

جدول رقم: (02-17)

إجابات أفراد العينة حول تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
13	الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء وتحقيق التميز.	2.1	0.905	موافق
14	تساهم الحوافز المعنوية على زيادة الثقة بالنفس لدى العامل أثناء تأدية مهامه.	1.92	0.929	موافق
15	السياسة التي تعتمدها المؤسسة في تقديم الحوافز المعنوية تدفع العمال إلى تحقيق أداء أفضل.	2.22	0.98	موافق
16	يتم تقديم الحوافز المعنوية في المؤسسة على أساس الجهد المبذول من طرف العمال.	2.7	1.124	محايد
17	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية وتكوينية بغرض تحسين أداء العاملين.	2.21	0.988	موافق
18	تأثير الحوافز المادية اكبر من تأثير الحوافز المعنوية من وجهة نظر العاملين.	2.28	1.164	موافق
	المتوسط الإجمالي	2.2383	0.62731	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

لقد تحصل محور تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية على متوسط حسابي قدره 2.2383 وانحراف معياري قدره 0.62731 وحسب مقياس ليكرت الخماسي يتبين لنا أن أغلب العاملين أعطوا موافقتهم على محتوى هذا المحور باعتبار أن هناك تأثير كبير للحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

13. تحصلت عبارة " الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء وتحقيق التميز." على متوسط حسابي قدره 2.1 وكذا انحراف معياري قدره 0.905 مما يدل على أن أغلب أفراد العينة موافقون على أن الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة أدائهم وهنا نلاحظ مدى تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين.

14. لقد أعطى أغلب أفراد العينة موافقتهم على العبارة " تساهم الحوافز المعنوية على زيادة الثقة بالنفس لدى العامل أثناء تأدية مهامه." ويتجلى ذلك من خلال المتوسط الحسابي المقدر ب 1.92 وكذا الانحراف

المعياري المقدر ب 0.929 مما يدل على أن للحوافز المعنوية تأثيرا كبيرا على الجانب النفسي لشخصية العامل داخل المؤسسة .

**15.** تحصلت العبارة " السياسة التي تعتمدها المؤسسة في تقديم الحوافز المعنوية تدفع العمال إلى تحقيق أداء أفضل." على متوسط حسابي قدره 2.22 وكذا انحراف معياري مقدر ب 0.98 وحسب مقياس ليكرت الخماسي فإن أغلب أفراد العينة أعطوا موافقتهم على هاته العبارة مما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية تعتمد سياسة جيدة في تقديم الحوافز المعنوية لعمالها.

**16.** تحصلت العبارة " يتم تقديم الحوافز المعنوية في المؤسسة على أساس الجهد المبذول من طرف العمال." على متوسط حسابي قدره 2.7 وكذا انحراف معياري مقدر ب 1.124 وحسب مقياس ليكرت الخماسي فإن هذه القيمة تتدرج ضمن الفئة الثالثة بإجابة محايد مما يدل على أن أغلب أفراد العينة لم يعطوا موافقتهم على هذه العبارة من عدمها لذلك لا نستطيع الحكم على طريقة تقديم الحوافز المعنوية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.

**17.** تحصلت العبارة " تقوم المؤسسة بدورات تدريبية وتكوينية بغرض تحسين أداء العاملين." على متوسط حسابي قدره 2.21 وكذا انحراف معياري مقدر ب 0.988 وتتدرج هذه القيمة ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي بإجابة موافق مما يدل على أن أغلب أفراد العينة أعطوا موافقتهم على هذه العبارة.

**18.** تحصلت العبارة " تأثير الحوافز المادية اكبر من تأثير الحوافز المعنوية من وجهة نظر العاملين." على متوسط حسابي مقدر ب 2.28 وكذا انحراف معياري قدره 1.164 وتتدرج هذه القيمة ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي بإجابة موافق مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يقرون بأن تأثير الحوافز المادية أكبر من تأثير الحوافز المعنوية.

### المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.

من خلال هذا المبحث سنقوم بمحاولة اختبار صحة الفرضيات وكذا مناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال المطالب التالية

#### المطلب الثالث: تحليل نتائج اختبار الفروض.

أولاً. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى للمتغيرات الشخصية.

وتتطرق على هذا الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى لمتغير للنوع.

لاختبار صحة هذه الفرضية يستخدم تحليل التباين الأحادي والموضحة نتائجه في الجدول التالي :

#### جدول رقم: (02-18)

يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي للفرضية الأولى

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,001	1	,001	,001	,972
Intragroupes	39,082	98	,399		
Total	39,082	99			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه واستنادا لقاعدة القرار التي تنص على رفض الفرض الصفري عندما تكون Sig القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الاسمي أي 0.05، وبالتالي يقبل الفرض الصفري ويرفض الفرض البديل أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى لمتغير للنوع، حيث بلغ القيمة الاحتمالية 0.972 وهي أكبر من 0.05.

2. الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى لمغير للمستوى التعليمي.

لاختبار هذا الفرضية يستخدم تحليل التباين الأحادي والموضحة نتائجه في الجدول التالي:

جدول رقم: (19-02)

يوضح نتيجة تحليل التباين الاحادي للفرضية الثانية

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3,288	3	1,096	2,939	,037
Intragroupes	35,794	96	,373		
Total	39,082	99			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه واستنادا لقاعدة القرار التي تنص على رفض الفرض الصفري عندما تكون Sig القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الاسمي أي 0.05، وبالتالي يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى للمستوى التعليمي، حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0.037 وهي اقل من 0.05. 3. الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

لإختبار هذه الفرضية يستخدم تحليل التباين الأحادي والموضحة نتائجه في الجدول التالي :

جدول رقم: (20-02)

يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي للفرضية الثالثة

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3,522	2	1,761	4,804	,010
Intragroupes	35,560	97	,367		
Total	39,082	99			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه واستنادا لقاعدة القرار التي تنص على رفض الفرض الصفري عندما تكون Sig القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الاسمي أي 0.05، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، حيث بلغ القيمة الاحتمالية 0.010 وهي اقل من 0.05.

ثانياً. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوية 0.05 بين الحوافز المعنوية و أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

لاختبار هذا الفرضية يستخدم الانحدار الخطي البسيط والموضحة نتائجه في الجدول التالي :

جدول رقم:(02-21)

يوضح نتيجة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير التابع	أداء العاملين				
	معامل الانحدار	T	Sig.	F	Sig.
المتغير المستقل					
الحوافز المعنوية	,828	9,110	,000	82,988	,000 <sup>b</sup>
					R-deux ,459

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه واستنادا لقاعدة القرار التي تنص على رفض الفرض الصفري عندما تكون Sig القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الاسمي أي 0.05، وبالتالي يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوية 0.05 بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار ستودنت 0.000 وهي اقل من 0.05، وكذلك بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار فيشر 0.000 وهي اقل من 0.05.

### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

بعد تحليل محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. وفيما يخص متغيرات الدراسة فتمثل في:

المتغير المستقل متمثل في تأثير الحوافز المعنوية أما المتغير التابع فيتمثل في أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

#### أولا. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى للمتغيرات الشخصية.

ولإثبات صحة هذه الفرضية قمنا باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى لمتغير للنوع.

حاولنا إثبات صحة هذه الفرضية من خلال اختبار تحليل التباين الحادي عن طريق برنامج SPSS ومن خلال النتائج واستنادا لقاعدة القرار التي تنص على رفض الفرض الصفري عندما تكون Sig القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الاسمي أي 0.05، تم قبول الفرض الصفري ورفض الفرض البديل أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى لمتغير للنوع، حيث بلغ القيمة الاحتمالية 0.972 وهي أكبر من 0.05، ومن هنا نستنتج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ونوع العامل سواء كان ذكر أو أنثى.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى لمغير للمستوى التعليمي.

حاولنا إثبات صحة هذه الفرضية من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي عن طريق

برنامج SPSS ومن خلال النتائج واستنادا لقاعدة القرار التي تنص على رفض الفرض الصفري عندما تكون Sig القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الاسمي أي 0.05، وبالتالي تم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى للمستوى التعليمي، حيث بلغ ت القيمة الاحتمالية 0.037 وهي أقل من 0.05، من هنا نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والمستوى التعليمي للعاملين أي أنه من الممكن أن تكون هناك تفرقة في منح الحوافز المعنوية بين العاملين ويتم ذلك بحسب المستوى التعليمي لكل عامل.

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة:

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

حاولنا إثبات صحة هذه الفرضية من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي عن طريق برنامج SPSS ومن خلال النتائج واستنادا لقاعدة القرار التي تنص على رفض الفرض الصفري عندما تكون Sig القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الاسمي أي 0.05 ، فبالتالي يرفض الفرض الصفري و يقبل الفرض البديل أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية 0.05 حول التحفيزات المعنوية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، حيث بلغ القيمة الاحتمالية 0.010 وهي اقل من 0.05 ومن هنا نستنتج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وسنوات الخبرة المهنية بحيث يمكن أن تكون هنالك تفرقة في منح الحوافز المعنوية بين العاملين وتكون هذه التفرقة استنادا لسنوات الخبرة بحيث أن العاملين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر بإمكانهم الاستفادة من حوافز معنوية اكبر .

#### ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية:

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى معنوية 0.05 بين الحوافز المعنوية و أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية.

حاولنا إثبات صحة هذه الفرضية من خلال اختبار الإنحدار الخطي البسيط وذلك عن طريق برنامج SPSS ومن خلال النتائج واستنادا لقاعدة القرار التي تنص على رفض الفرض الصفري عندما تكون Sig القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الاسمي أي 0.05 ، وبالتالي يرفض الفرض الصفري و يقبل الفرض البديل أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار ستودنت 0.000 وهي اقل من 0.05، وكذلك بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار فيشر 0.000 وهي اقل من 0.05 من هنا نستنتج أن هناك تأثير كبير للحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية وقد ظهر لنا ذلك جليا من خلال نتائج الاختبارات السابقة.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بالدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية عن طريق توزيع 100 استبانة على العاملين في هذه المؤسسات، ثم قمنا بتحليل الاستبيانات المتحصل عليها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS ومن ثم استخلاص النتائج وتحليلها وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأوضحت لنا هذه الدراسة أن هنالك فروق في منح الحوافز المعنوية للعاملين بحيث تمنح الحوافز المعنوية في المؤسسات الاقتصادية على أساس المستوى التعليمي وكذا سنوات الخبرة بالنسبة للعامل، ولقد أوضحت هذه الدراسة أن هناك تأثير كبير للحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية بحيث أنه كلما كانت هنالك حوافز معنوية فعالة ويتم منحها بالشكل المطلوب كلما كان أداء العاملين أفضل.

خاتمة

حاولنا من خلال هذا الموضوع معرفة درجة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية وذلك عن طريق الإجابة عن التساؤلات المطروحة كإشكالية للدراسة ، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم دراستنا إلى قسمين رئيسيين، القسم الأول تمثل في الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية لتأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية وبعض الدراسات السابقة التي تتدرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فُحُصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هاته الدراسة والتعمق أكثر في إشكالياتها والإحاطة بمختلف جوانبها وذلك من خلال الدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية، وكذلك اختبار صحة فرضيات الدراسة.

وأظهرت النتائج أن للحوافز المعنوية دور كبير في التأثير على أداء العاملين وذلك من خلال توفير الجو الملائم للعامل من أجل تأدية مهامه على أحسن وجه وباحترافية تامة.

### ❖ نتائج الدراسة:

#### 1. نتائج الدراسة النظرية:

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة والتي تم التوصل إليها في الجانب النظري وبعد الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ◀ الحوافز المعنوية تؤثر على سلوك الأفراد.
- ◀ تمنح الحوافز المعنوية على أساس الكفاءة والأقدمية.
- ◀ تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي والرضا عن العمل.
- ◀ هناك عدة عوامل تؤثر على أداء العاملين مثل الترقية والتدريب والإثراء الوظيفي...

#### 2. نتائج الدراسة التطبيقية:

بعد القيام بالدراسة الميدانية للموضوع من خلال استبيان موجه لعدد من العمال في المؤسسات الاقتصادية وتحليل تلك النتائج عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة التطبيقية التي تم التوصل إليها في النقاط التالية:

- ◀ أن توفير جو عمل ملائم يشجع العاملين في المؤسسات الاقتصادية على تقديم أداء جيد وفعال.
- ◀ منح الحوافز المعنوية من وجهة نظر العمال يؤدي إلى الاستقرار في العمل، ويساعد أكثر في القبول به نظرا لكون المقابل المعنوي يساعد في تحقق تقدير جهود العاملين.
- ◀ ممارسة العامل للوظيفة الملائمة أنمط شخصيته يحفزه على بذل جهد أكثر، وهو ما يعني ضرورة ان يكون هناك انطباق بين المؤهل العلمي للعامل ومجال اهتمامه من جهة وبين العمل المكلف به من جهة أخرى.
- ◀ تساهم الحوافز المعنوية في توليد رغبة لدى العاملين في العمل خارج الأوقات الرسمية، فكلما كانت المكافآت المعنوية موجودة ساعد ذلك العامل على تقديم إضافة وجهد من اجل تطوير المؤسسة.

- ◀ المكافآت المادية في العمل تساعد على تحقيق أداء أفضل مما يدل على أنه يجب التوافق في منح الحوافز المادية والمعنوية للعامل لأن أحدهما فقط لا يكفي لتلبية الرغبات.
- ◀ الحوافز المعنوية في تقدير العمال أفضل من الحوافز المادية، نظرا لكون الحوافز المعنوية هي مقابل معنوي ، فقيمتها أكثر لدى العامل، كما أن تأثيره أكبر .
- ◀ تساهم الحوافز المعنوية على زيادة الثقة بالنفس لدى العامل أثناء تأدية مهامه، باعتبار العامل ينظر إلى الحافز المعنوي على انه تقدير من مسؤولي المؤسسة على المجهودات التي يقدمها في إطار العمل.
- ◀ الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسات الاقتصادية تؤدي إلى زيادة الأداء وتحقيق التميز، بمعنى أن تأثير الحوافز المعنوية هو تأثير متحقق دائما.

#### ❖ التوصيات والاقتراحات:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع قمنا بتقديم توصيات واقتراحات من أجل تحسين ظروف العامل داخل المؤسسة لأنه يعتبر أساس الإبداع والتطور .
- ◀ ضرورة تقديم الترقيات والمكافآت وفق أسس مدروسة وعادلة.
- ◀ يجب تقييم الأداء داخل المؤسسة وفق أسس علمية ومعايير واضحة.
- ◀ من الواجب تقديم الحوافز المعنوية في المؤسسة على أساس الجهد المبذول من طرف العمال.
- ◀ يجب أن يكون نظام الحوافز المعنوية ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة.
- ◀ العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتحقيق الولاء للمنظمة.
- ◀ يجب على المؤسسة الحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح الجماعة في اتخاذ القرار .
- ◀ يجب أن يكون هنالك وعي لدى العاملين على أسس منح الحوافز لزيادة أدائهم أكثر.
- ◀ خلق جو عمل مناسب وإعطاء الفرصة للعامل من أجل إثبات وجوده.

#### ❖ آفاق الدراسة:

- لقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن هنالك جوانب هامة جديرة بالدراسة والبحث ، فنقترحها لتكون إشكاليات بحوث ودراسات مستقبلية ونأمل أن تنال حقا من الدراسة والبحث:
- ◀ أثر مشاركة العاملين في تصميم أنظمة الحوافز .
- ◀ مدى مساهمة الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع والمصادر:

الكتب:

1. الحريري م. س. (2016). قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية. عمان: المنهل للنشر والتوزيع.
  2. الشميلي، ع. ي. (2017). برنامج تحسين الاداء. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
  3. الطائي، ح.، صالح، أ. ع. &، الوائلي، د. ف. (2000). إدارة الجدارات والمواهب. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
  4. القيسي، م. و. (2016). الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008: إدارة باراك اوباما نموذجا. العراق: العبيكان للنشر والتوزيع.
  5. النصر، م. م. (2009). الإدارة بالحوافز. الامارات العربية المتحدة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
  6. بطاح، أ. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. الأردن: المنهل للنشر.
  7. حمود، خ. ك. &، الخرشة، ي. ك. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
  8. خطاب، ع. س. (1999). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ط 2. مصر: كليوبترا للطباعة والنشر.
  9. زايد، س. (2009). إدارة الجودة الشاملة الجزء الأول. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
  10. زيدان، س. (2010). إدارة الجودة الشاملة (الفلسفة ومدخل العمل) الجزء I. الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
  11. شوايش، م. ن. (2000). إدارة الموارد البشرية. الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
  12. عبودي، ز. م. (2009). التخطيط والتطوير الإداري. الأردن: دار الياض للنشر والتوزيع.
  13. مرعي، م. م. (2003). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام والحكومي العربي. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
  14. معمر داود. (2006). منظمات الاعمال الحوافز والمكافآت. الجزائر: دار الكتاب الحديث.
  15. منير، ن. (2014). تسيير الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- الرسائل الجامعية:
16. الجساسي، ع. ا. (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير. عمان، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.

17. إعلان, خ. ع. (2016, 11 24). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين, كلية الدراسات العليا جامعة الخليل, فلسطين.
18. سمية ترشة. (2015). دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية (دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي). مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي. الوادي, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمه لخضر بالوادي, الجزائر.
19. عزوز, م. (2009). دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين. مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماجستير 105, و 106 الجزائر, جامعة الجزائر.
- المقالات العلمية والأبحاث:**
20. فروانة, ح. أ., الذيب, بس. س. & ,مرابط, بس. م. (2016, 8 2). أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء \_محافظات غزة- دراسة في مجلة كلية فلسطين التقنية - غزة, كلية فلسطين التقنية, فلسطين: دير البلح للنشر والتوزيع.
21. وفاء, ر. (2016). نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة. الجزائر ktab inc
22. ماهر, أ. مسيبات الرضا عن العمل. التنمية الادارية. جامعة الكويت, الكويت, جامعة الكويت.
23. الزهيري, ط. ن. مقياس ليكرت. مقياس ليكرت. العراق, الجامعة العراقية لتكنولوجيا المعلومات. المواقع الإلكترونية:
24. نبيل, بس. (2012, 05 15). المنتدى العربي للموارد البشرية, Consulté le 10 01, sur <https://hrdiscussion.com/hr49447.html>
25. هاجر (2016, 12 02). <https://www.almrsal.com>. تاريخ الاسترداد 01 02, 2019, من [Almrsal.com: https://www.almrsal.com](https://www.almrsal.com)
26. مدرب. (2014, 2 20). منتدى الموارد البشرية. تاريخ الاسترداد 10 01, 2019, من <https://hrdiscussion.com> : <https://hrdiscussion.com>
27. عبد الكريم بن رزوق. (2012, 04 28). *oujdacity*. تاريخ الاسترداد 20 02, 2019, من [www.oujdacity.com](http://www.oujdacity.com): [www.oujdacity.com](http://www.oujdacity.com)
28. hadjira, h. (2015). <https://specialties.bayt.com>. Consulté le 01 29, sur <https://specialties.bayt.com> 2019, بيت كوم

#### المراجع باللغة الأجنبية:

29. MARIA, I. E.-I. (2016). ORGANIZATIONAL PERFORMANCE – A CONCEPT THAT. *University of Târgu Jiu* .
30. shobayo, & alumah, p. I. (2018, 01). The Impact of Financial and Moral Incentives on Organizational Performance: A Study of Nigerian Universities. *researchgate* , p. 02.

الملاحق

ملحق رقم 01  
الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

إستبيان

في إطار القيام بدراسة تحليلية حول تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.  
سيدي الفاضل/ سيديتي الفاضلة:

يطيبُ لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة ، كما نتعهد لكم بأن هذه المعلومات التي تدلون بها سيتم استعمالها لغرض الدراسة فقط ، لذا نرجو منكم ملء هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل صدق وموضوعية.  
ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام على اهتمامكم.

الرجاء وضع العلامة (x) في المكان المناسب  
أولاً. المعلومات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. المستوى التعليمي:

أقل من الثانوي  ثانوي  تقني  جامعي

3. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

من فضلك ضع العلامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة.  
المحور الأول: الحوافز المعنوية.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدم المؤسسة الترتيبات والمكافآت وفق أسس مدروسة وعادلة.					
2	توفر المؤسسة للعاملين جميع فرص التعليم والتكوين الذاتي.					
3	ممارسة العامل للوظيفة الملائمة لنمط شخصيته يحفزه على بذل جهد أكثر.					
4	توفير جو عمل ملائم يشجعني على تقديم أداء جيد.					
5	تعمل المؤسسة على تعزيز روح التعاون بين العاملين.					
6	منح الحوافز المعنوية يؤدي إلى الاستقرار في العمل.					

المحور الثاني: أداء العاملين.

7	الوظيفة المنوطة بي تتوافق مع مهاراتي وقدراتي.					
8	يتم تقييم الأداء داخل المؤسسة وفق أسس علمية ومعايير واضحة.					
9	المكافئات المادية في العمل تساعدني على تحقيق أداء أفضل.					
10	الحوافز المعنوية في تقدير العمال أفضل من الحوافز المادية					
11	تساهم الحوافز عموماً في توليد رغبة لدى العاملين في العمل خارج الأوقات الرسمية.					
12	تعتمد المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف مدى التوافق بين أداء العامل وعمله.					

المحور الثالث: تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين.

					13	الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء وتحقيق التميز
					14	تساهم الحوافز المعنوية على زيادة الثقة بالنفس لدى العامل أثناء تأدية مهامه.
					15	السياسة التي تعتمدها المؤسسة في تقديم الحوافز المعنوية تدفع العمال إلى تحقيق أداء أفضل.
					16	يتم تقديم الحوافز المعنوية في المؤسسة على أساس الجهد المبذول من طرف العمال.
					17	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية وتكوينية بغرض تحسين أداء العاملين.
					18	تأثير الحوافز المادية اكبر من تأثير الحوافز المعنوية من وجهة نظر العاملين.

شكراً جزيلاً على مجهودكم وتعاونكم معنا.

# ملحق رقم 02

## مخرجات برنامج spss

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة المستوى الجنس  
 /PIECHART PERCENT  
 /ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

		Remarques	
Sortie obtenue			23-APR-2019 14:22:18
Commentaires			
Entrée	Données	C:\Users\Moulay Omar\Desktop\Sans titre1.sav	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Fichier scindé	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.	
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=المستوى الجنس الخبرة /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,97
	Temps écoulé		00:00:00,53

### Statistiques

		الجنس	التعليمي المستوى	الخبرة سنوات
N	Valide	100	100	100
	Manquant	0	0	0

## Table de fréquences

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	78	78,0	78,0	78,0
	أنثى	22	22,0	22,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

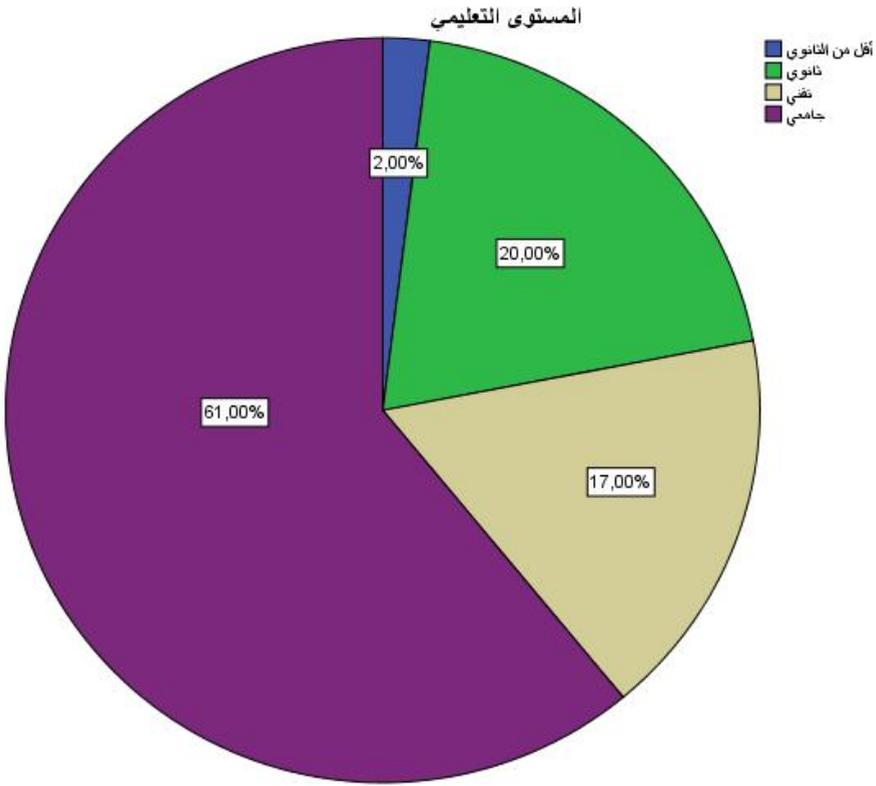
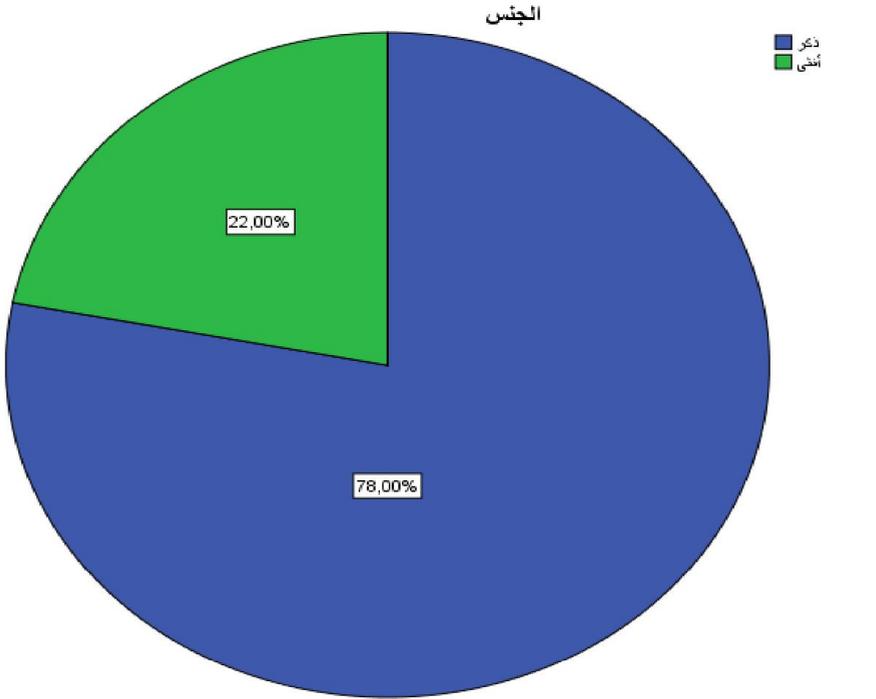
### التعليمي المستوى

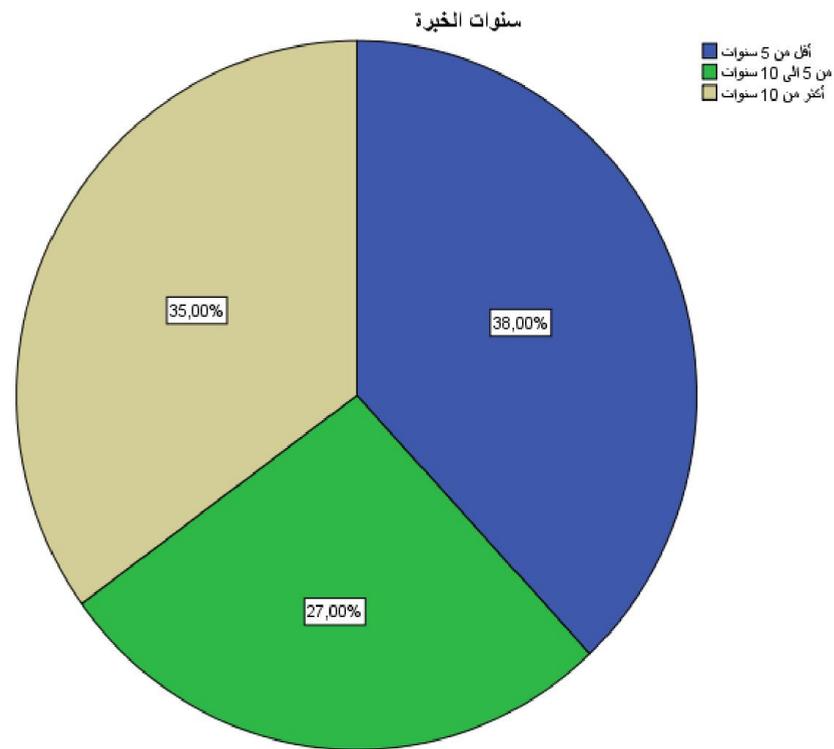
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الثانوي من أقل	2	2,0	2,0	2,0
	ثانوي	20	20,0	20,0	22,0
	تقني	17	17,0	17,0	39,0
	جامعي	61	61,0	61,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### الخبرة سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	38	38,0	38,0	38,0
	سنوات 10 الى 5 من	27	27,0	27,0	65,0
	سنوات 10 من أكثر	35	35,0	35,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Graphique circulaire





```
RELIABILITY
/VARIABLES=العبارة 1 العبارة 2 العبارة 3 العبارة 4 العبارة 5 العبارة 6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		23-APR-2019 14:45:57
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Moulay Omar\Desktop\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=العبارة1العبارة2العبارة3العبارة4 العبارة5العبارة6 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,687	6

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=العبارة7العبارة8العبارة9العبارة10العبارة11العبارة12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

## Fiabilité

		Remarques
Sortie obtenue		23-APR-2019 14:46:35
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Moulay Omar\Desktop\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=العبارة7 العبارة8 العبارة9 العبارة10 العبارة11 العبارة12 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,497	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=العبارة 13 العبارة 14 العبارة 15 العبارة 16 العبارة 17 العبارة 18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

### Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		23-APR-2019 14:47:02
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Moulay Omar\Desktop\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=العبارة 13 العبارة 14 العبارة 15 العبارة 16 العبارة 17 العبارة 18 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,672	6

### RELIABILITY

```

/VARIABLES=العبارة 1 العبارة 2 العبارة 3 العبارة 4 العبارة 5 العبارة 6 العبارة 7 العبارة 8 العبارة 9
العبارة 10 العبارة 11 العبارة 12 العبارة 13 العبارة 14 العبارة 15 العبارة 16 العبارة 17 العبارة 18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

### Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		23-APR-2019 14:47:30
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Moulay Omar\Desktop\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=العبارة1 العبارة2 العبارة3 العبارة4 العبارة5 العبارة6 العبارة7 العبارة8 العبارة9 العبارة10 العبارة11 العبارة12 العبارة13 العبارة14 العبارة15 العبارة16 العبارة17 العبارة18 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,00
	Temps écoulé		00:00:00,00

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,838	18

### CORRELATIONS

```
/VARIABLES=العبارة1 العبارة2 العبارة3 العبارة4 العبارة5 العبارة6 x1
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		23-APR-2019 15:08:48
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Moulay Omar\Desktop\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=العبارة1العبارة2العبارة3العبارة4 العبارة5العبارة6 x1 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

#### Corrélations

		التقريبات المؤسسة تقدم مدرسة أسس وفق وعادلة	للعاملين المؤسسة توفر التعليم فرص جميع الذاتي والتكوين	للووظيفة العامل ممارسة شخصيته لنمط الملائمة أكثر العمل على يحفزه	ملائم عمل جو توفير أداء تقديم على يشجعني جيد	تعزيز على المؤسسة تعمل العاملين بين التعاون روح	المعنوية الحوافز منح في الاستقرار الى يؤدي العمل	x1
مدرسة أسس وفق التقريبات المؤسسة تقدم وعادلة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 100	,515** 100	,144 100	,151 100	,287** 100	,120 100	,639** 100
التعليم فرص جميع للعاملين المؤسسة توفر الذاتي والتكوين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,515** 100	1 100	,078 100	,130 100	,449** 100	-,042 100	,605** 100
لنمط الملائمة للوظيفة العامل ممارسة أكثر العمل على يحفزه شخصيته	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,144 100	,078 100	1 100	,554** 100	,272** 100	,429** 100	,621** 100
أداء تقديم على يشجعني ملائم عمل جو توفير جيد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,151 100	,130 100	,554** 100	1 100	,168 100	,516** 100	,616** 100
بين التعاون روح تعزيز على المؤسسة تعمل العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,287** 100	,449** 100	,272** 100	,168 100	1 100	,351** 100	,688** 100
في الاستقرار الى يؤدي المعنوية الحوافز منح العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,120 ,236	-,042 ,679	,429** ,000	,516** ,000	,351** ,000	1 ,000	,590** ,000

	N	100	100	100	100	100	100	100
x1	Corrélation de Pearson	,639**	,605**	,621**	,616**	,688**	,590**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=العبارة7 العبارة8 العبارة9 العبارة10 العبارة11 العبارة12 x2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

#### Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		23-APR-2019 15:11:37
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Moulay Omar\Desktop\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=العبارة7 العبارة8 العبارة9 العبارة10 العبارة11 العبارة12 x2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,02

**Corrélations**

		بي المنوطة الوظيفة مهاراتي مع تتوافق وقدراتي	داخل الاداء تقييم يتم علمية اسس وفق المؤسسة واضحة ومعايير	العمل في المادية المكافئات أداء تحقيق على تساعدني افضل	تقدير في المعنوية الحوافز الحوافز من افضل العمال المادية	في عموما الحوافز تساهم العاملين لدى رغبة توليد الافوقات خارج العمل في الرسمية	على المؤسسة تعتمد لاكتشاف الاداء تقارير أداء بين التوافق مدى وعمله العامل	x2
مهاراتي مع تتوافق بي المنوطة الوظيفة وقدراتي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  100	,366** ,000 100	,093 ,355 100	,099 ,330 100	,055 ,590 100	,188 ,061 100	,539** ,000 100
اسس وفق المؤسسة داخل الاداء تقييم يتم واضحة ومعايير علمية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,366** ,000 100	1  100	,023 ,817 100	,097 ,336 100	,069 ,498 100	,316** ,001 100	,571** ,000 100
على تساعدني العمل في المادية المكافئات افضل أداء تحقيق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,093 ,355 100	,023 ,817 100	1  100	,084 ,405 100	-,025 ,807 100	-,067 ,510 100	,300** ,002 100
من افضل العمال تقدير في المعنوية الحوافز المادية الحوافز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,099 ,330 100	,097 ,336 100	,084 ,405 100	1  100	,188 ,061 100	,418** ,000 100	,629** ,000 100
لدى رغبة توليد في عموما الحوافز تساهم الرسمية الافوقات خارج العمل في العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,055 ,590 100	,069 ,498 100	-,025 ,807 100	,188 ,061 100	1  100	,156 ,121 100	,486** ,000 100
لاكتشاف الاداء تقارير على المؤسسة تعتمد وعمله العامل أداء بين التوافق مدى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,188 ,061 100	,316** ,001 100	-,067 ,510 100	,418** ,000 100	,156 ,121 100	1  100	,647** ,000 100
x2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,539** ,000 100	,571** ,000 100	,300** ,002 100	,629** ,000 100	,486** ,000 100	,647** ,000 100	1  100

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=العبارة 13 العبارة 14 العبارة 15 العبارة 16 العبارة 17 العبارة 18 x3

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

		Remarques
Sortie obtenue		23-APR-2019 15:12:21
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\Moulay Omar\Desktop\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=العبارة13 العبارة14 العبارة15 العبارة16 العبارة17 العبارة18 x3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,08
	Temps écoulé	00:00:00,08

## Corrélations

	التي المعنوية الحوافز التي تؤدي المؤسسة تقدمها التميز وتحقيق الاداء زيادة	في المعنوية الحوافز تساهم لدى بالنفس الثقة زيادة مهامه تأدية أثناء العامل	تقديم في المؤسسة سياسة تدفع المعنوية الحوافز أداء تحقيق الى العاملين افضل	المعنوية الحوافز تقديم يتم أساس على المؤسسة في المبذول الجهد	بدورات المؤسسة تقوم بغرض وتكوينية تدريبية العاملين أداء تحسين	اكبر المادية الحوافز تأثير المعنوية الحوافز تأثير من	x3
تؤدي المؤسسة تقدمها التي المعنوية الحوافز التميز وتحقيق الاداء زيادة الى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,394** 100	,419** ,000 100	,388** ,000 100	,293** ,003 100	,040 ,691 100	,652** ,000 100
بالنفس الثقة زيادة في المعنوية الحوافز تساهم مهامه تأدية أثناء العامل لدى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,394** ,000 100	1 ,474** 100	,248* ,013 100	,052 ,611 100	,273** ,006 100	,637** ,000 100

المعنوية الحوافز تقديم في المؤسسة سياسة	Corrélation de Pearson	,419**	,474**	1	,565**	,108	,220*	,743**
افضل أداء تحقيق الى العاملين تدفع	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,284	,028	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
على المؤسسة في المعنوية الحوافز تقديم يتم	Corrélation de Pearson	,388**	,248*	,565**	1	,312**	-,051	,666**
المبذول الجهد أساس	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,000		,002	,615	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
وتكوينية تدريبية بدورات المؤسسة تقوم	Corrélation de Pearson	,293**	,052	,108	,312**	1	,238*	,541**
العاملين أداء تحسين بغرض	Sig. (bilatérale)	,003	,611	,284	,002		,017	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
الحوافز تأثير من اكبر المادية الحوافز تأثير المعنوية	Corrélation de Pearson	,040	,273**	,220*	-,051	,238*	1	,491**
	Sig. (bilatérale)	,691	,006	,028	,615	,017		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
x3	Corrélation de Pearson	,652**	,637**	,743**	,666**	,541**	,491**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية أدرار للفترة الممتدة

من 2019/03/02 إلى 2019/04/12

The Effect of Moral Incentives on the performance of workers in Economic Institutions A Case study of Economic Institutions in Adrar for the Extended period from 02/03/2019 to 12/04/2019

Par : YOUSFATE Omar

Director : SEDIKI Ahmed

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير الحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بحيث طبقت الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية من خلال توزيع 100 استبانة وإعادة جمعها ومعالجتها عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 23، وخلصت الدراسة إلى أن هنالك تأثير كبير للحوافز المعنوية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ولعل من أبرزها: ضرورة تقديم الترقيات والمكافآت وفق أسس مدروسة وعادلة وكذا العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية من أجل تحقيق الولاء للمنظمة.

### الكلمات المفتاحية:

الحوافز المعنوية ، الحوافز المادية ، أداء العاملين، تأثير الحوافز، الترقية.

### Abstract:

This study aims to identify the degree of the influence of moral incentives on the performance of employees in economic institutions. To achieve the aim of this study, it bases on the descriptive analytical method, which depends on data collection, the questionnaire has been relied on as a data collection tool, so that the field study was applied to a sample of economic institutions through the distribution of 100 questionnaires and collecting them, then studying them by a statistical analysis program SPSS (version 23). The study concluded that there is a significant impact on the moral incentives on the performance of workers in economic institutions. The study also presented a set of recommendations which are the need for providing promotions and rewards on a fair basis. Also, encourage workers to achieve their personal goals in order to achieve loyalty to the institution.

**Key Words:** Moral incentives, material incentives, employee performance, incentive effect, promotion.